



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Master of Business Administration

Διπλωματική Εργασία

ΘΕΜΑ:

" Στρατηγική Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων έναντι Αλυσίδων Καταστημάτων. Η περίπτωση ενός τοπικού αρτοποιείου."

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΤΣΟΥΠΑΚΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δρ. ΛΑΖΑΡΙΔΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Στον πατέρα μου και τον θείο μου, που μου έδωσαν πολλά
περισσότερα από το επίθετό τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη	4
ABSTRACT	5
Χαρτογράφηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	5
Κλάδοι Δραστηριότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	7
Πλεονεκτήματα ΜμΕπιχειρήσεων	9
Μειονεκτήματα ΜμΕ	10
Χρηματοδότηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	11
Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων στην Ελλάδα	12
Εσωτερικό – Εξωτερικό Περιβάλλον	15
Ανάλυση του κλάδου της Αρτοβιομηχανίας	15
ARTISSIMMO	16
Ανάλυση PEST	17
Οι 5 δυνάμεις του Porter	21
Αλυσίδα Αξίας	25
Η 10ετής Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα (2009-2019)	27
Ενεργειακή Κρίση	28
Ανάλυση SWOT	30
Τα 7P's του Μάρκετινγκ.....	32
Στρατηγική Φούρνου	34
Ορισμός Στρατηγικής.....	35
Κατηγορίες Ειδών Στρατηγικής.....	35
Στρατηγικές Σταθερότητας.....	36
Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	37
Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων	38
Στρατηγική Συγκέντρωσης – Διείσδυσης στην Αγορά.....	39

Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής	40
Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.....	41
Ηγεσία Κόστους	41
Στρατηγική Διαφοροποίησης	42
Στρατηγική Διεθνοποίησης	42
Εξαγορές – Συμμαχίες	43
Στρατηγικές Συμμαχίες	43
Franchise	44
Συμπεράσματα – Προτάσεις	45
Βιβλιογραφία	48

Περίληψη

Πρωταρχικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση των διακριτικών χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜμΕ) στην Ελλάδα, δίνοντας έμφαση στα οφέλη τους και βοηθώντας αυτές στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού από τις αλυσίδες καταστημάτων. Η μελέτη χρησιμοποιεί μια προσέγγιση μελέτης περίπτωσης για να εξετάσει το επιχειρηματικό περιβάλλον ενός παραδοσιακού αρτοποιείου, του ARTISSIMO, που βρίσκεται στη Λάρισα, το οποίο αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένου του άμεσου ανταγωνισμού από μια αλυσίδα αρτοποιείων. Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 εξετάζει το τοπίο στο οποίο λειτουργούν οι ΜΜΕ, συμπεριλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων τους και των διαθέσιμων μεθόδων άντλησης κεφαλαίων. Το Κεφάλαιο 2 εστιάζει στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του ARTISSIMO, παρέχοντας λεπτομερείς πληροφορίες για την επιχειρηματική του ανάπτυξη και εντοπίζοντας ανεξερεύνητες ευκαιρίες. Το Κεφάλαιο 3 παρέχει μια επισκόπηση διαφόρων επιχειρηματικών στρατηγικών, αναφέροντας επιτυχημένες εταιρείες που έχουν υιοθετήσει κάθε στρατηγική. Τέλος, το Κεφάλαιο 4 περιγράφει συγκεκριμένες τακτικές που μπορεί να εφαρμόσει το ARTISSIMO για

να ενισχύσει τον κύκλο πωλήσεών του και να ανταγωνιστεί την αλυσίδα καταστημάτων. Το κεφάλαιο παρουσιάζει διάφορες τεχνικές μάρκετινγκ και στρατηγικές προώθησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει το αρτοποιείο για να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες στο περιβάλλον του. Στόχος της εργασίας είναι να βοηθήσει τις ΜμΕ στην Ελλάδα γενικά, και το ARTISSIMO ειδικότερα, να επινοήσουν αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διατήρηση και ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

ABSTRACT



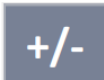
The primary objective of this thesis is to provide an analysis of the distinctive characteristics of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Greece, emphasizing their benefits and aiding them in dealing with competition from chain stores. The study employs a case study approach to examine the business environment of a traditional bakery, ARTISSIMO, located in Larissa, which faces various challenges including direct competition from a bakery chain. The thesis is divided into four chapters. Chapter 1 examines the landscape in which SMEs operate, including their strengths and weaknesses and available methods of raising capital. Chapter 2 focuses on the internal and external environment of ARTISSIMO, providing detailed information about its business development and identifying unexplored opportunities. Chapter 3 provides an overview of various business strategies, citing successful companies that have adopted each strategy. Finally, Chapter 4 outlines specific tactics that ARTISSIMO can employ to enhance its sales cycle and compete with chain stores. The chapter presents several marketing techniques and promotional strategies that the bakery can use to exploit opportunities in its environment. The thesis aims to assist SMEs in Greece in general, and ARTISSIMO, to devise effective strategies to sustain and grow their business.

Χαρτογράφηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Με τον όρο επιχείρηση σαν οικονομική μονάδα, περιγράφουμε όλους εκείνους τους συνδυασμούς των συντελεστών παραγωγής (κεφάλαιο, φυσικοί πόροι, εργασία, επιχειρηματικότητα) που έχουν ως απώτερο σκοπό την δημιουργία κέρδους. Οι επιχειρήσεις ταξινομούνται από πολύ μικρές έως μεγάλες, ανάλογα με το μέγεθος του ετήσιου ισολογισμού τους, τον κύκλο εργασιών και τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούν.

Όμως για κάθε χώρα, αν και τα κριτήρια αυτά να παραμένουν ίδια αλλά οι αριθμοί αλλάζουν. Για παράδειγμα στις ΗΠΑ μικρομεσαία λέγεται μια επιχείρηση η οποία έχει μέχρι 499 εργαζόμενους, στην Αυστραλία ως 49, στην Ιαπωνία μέχρι 299 ενώ στην Ιταλία, Γερμανία και Γαλλία μέχρι 200.

Πίνακας 1: Κριτήρια Επιχειρήσεων

	 Κριτήριο 1: Αριθμός Εργαζομένων	 Κριτήριο 2: Ετήσιος Κύκλος Εργασιών	 Κριτήριο 3: Σύνολο ετήσιου ισολογισμού
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκ. €	ή ≤ 2 εκ. €
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκ. €	ή ≤ 10 εκ. €
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκ. €	ή ≤ 43 εκ. €

Πηγή 1 (ΕΣΠΑ, 2003)

Μια εταιρεία με προσωπικό μικρότερο των 10 ατόμων και κύκλου εργασιών ή ετήσιου ισολογισμού μικρότερο ή ίσο των 2.000.000€ θεωρείται «**πολύ μικρή**» για τα ελληνικά δεδομένα. Η ίδια εταιρεία, άμα αυξήσει των αριθμό εργαζόμενων της έως 49 άτομα και ο κύκλος εργασιών της ή ο ισολογισμός του έτους δεν ξεπερνά τα 10.000.000€ τότε ανεβαίνει στην κλίμακα και θεωρείται «**μικρή** επιχείρηση». Αντίστοιχα μια εταιρεία που αγγίζει μέχρι τα 249 άτομα, με κύκλο εργασιών έως 50.000.000€ ή έχει ετήσιο τζίρο ως 43.000.000€ επικαλείται «**μεσαία** επιχείρηση».

Πίνακας 2: Κριτήρια ΜμΕ



Πηγή 2 (ΕΣΠΑ, 2003)

Σύμφωνα με στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ το 2019 στην ελληνική επικράτεια δραστηριοποιούνταν 718.624 επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 678.206 απασχολούσαν έως 9 άτομα. Σύμφωνα με το παραπάνω δημοσίευμα, σχεδόν το 95% των ελληνικών επιχειρήσεων ανήκουν στις «πολύ μικρές επιχειρήσεις», οι οποίες αποτελούν το 26% του συνολικού τζίρου. Οι ΜμΕ αποτελούν το 99,92% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ελλάδα με συνολικό κύκλο εργασιών 180.32 δισεκατομμύρια ευρώ, κατέχοντας το 67.94% του τζίρου, συμβάλλοντας στο 19.3% του ΑΕΠ της Ελλάδας. Παράλληλα οι εναπομείναντες 550 επιχειρήσεις ανήκουν στις «μεγάλες επιχειρήσεις» (με προσωπικό άνω των 250 ατόμων) οι οποίες με 85.11 δισεκατομμύρια ευρώ κύκλο εργασιών συμμετέχουν στο 32% του τζίρου (Καθημερινή - Μανιφάβα Δήμητρα, 2021).

Κλάδοι Δραστηριότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν ακτίνα δράσης σε όλο το φάσμα της οικονομίας, όπου μάλιστα αρκετές φορές είναι πιο αποτελεσματικές από τις μεγάλες εταιρίες. Αυτό οφείλεται στο γεγονός της εξειδίκευση που έχουν στη παραγωγή συγκεκριμένων αγαθών αλλά και στην προσφορά υπηρεσιών. Οι κλάδοι όπου τις συναντάμε πιο συχνά είναι:

Αγροτικός κλάδος: Ασχολείται με τον πρωτογενή τομέα, δηλαδή την παραγωγή και το εμπόριο γεωργικών προϊόντων τα οποία είτε πωλούνται στους χονδρεμπόρους, είτε προορίζονται για μεταποίηση. Ο κλάδος το 2020 απασχολούσε περισσότερα από 400.000 άτομα, συνεισφέροντας το 4.7% της συνολικής Ακαθάριστης Προστιθέμενης Αξίας. Το ίδιο έτος η Ελλάδα με τον όγκο της αγροτικής παραγωγής της, τοποθετήθηκε στην όγδοη θέση

της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ παράλληλα παρουσίασε 207.000.000€ πλεόνασμα στο εμπορικό της ισοζύγιο (ΕΥ, 2022).

Μεταποίηση: Η μεταποίηση ανήκει στον δευτερογενή τομέα, εκεί όπου οι πρώτες ύλες μετατρέπονται σε προϊόντα. Τον Αύγουστο του 2022 ο Δείκτης Υπευθύνων Προμηθειών άγγιξε τις 48.8 μονάδες δείχνοντας μια πτωτική πορεία (τον Ιούνιο έκλεισε με 49.1 μονάδες), καθώς τιμές κάτω του 50 προαναγγέλλουν κακές προοπτικές για το ακόλουθο εξάμηνο. Η επιδείνωση αυτή οφείλεται στην μειωμένη ζήτηση του κλάδου όσο και στην περιορισμένη παραγωγή (Πετράκης, 2022). Αυτό βέβαια είναι ίσως μια κακή περίοδος για τον κλάδο, αφότου στην διάρκεια της πρόσφατης πανδημίας έδειξε ισχυρές αντοχές και σημείωνε καλές επιδόσεις. Χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ ο κλάδος απέφερε 10.2 δισεκατομμύρια ευρώ στην ελληνική οικονομία το 2020 (Καθημερινή - Μανιφάβα Δήμητρα, 2021).

Χονδρικό Εμπόριο: Το χονδρεμπόριο είναι μια ενδιάμεση φάση της αλυσίδας διανομής, κατά την οποία παραλαμβάνει το εμπόρευμα από την μεταποιητική διαδικασία και το πουλάει σε μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο λιανικό εμπόριο (B2B). Σε αυτό το στάδιο, το εμπόρευμα δεν υφίσταται καμία επεξεργασία από τους εμπόρους χονδρικής. Το 2022 το χονδρικό εμπόριο αύξησε κατά 40% τον κύκλο εργασιών του σε σχέση με το 2021, κατά 50% σε σχέση με το 2020 και γενικά από το 2015 παρουσιάζει αυξητική πορεία (ΕΛΣΤΑΤ, Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Χονδρικό Εμπόριο (2015=100,0), 2022).

Λιανικό Εμπόριο: Το λιανικό εμπόριο είναι το τελευταίο στάδιο της αλυσίδας διανομής, το προϊόν έχει πάρει την τελική του μορφή και διατίθεται απευθείας στον πελάτη. Είναι κλάδος υψηλού ανταγωνισμού και μεγάλης ομογενοποίησης μεταξύ των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα το λιανικό εμπόριο το τρίτο τρίμηνο του 2022 ο κύκλος εργασιών του άγγιξε τα 16,73 δισεκατομμύρια ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 12.5% με το τρίμηνο του προηγούμενου έτους, καθώς και αύξηση 8.6% συγκριτικά με το πρώτο τρίμηνο του 2022. Στον τομέα της αρτοποιίας το τρίτο τρίμηνο του 2022 παρουσίασε αύξηση 16% στον κύκλο εργασιών συγκριτικά με το αντίστοιχο τρίμηνο του 2021 (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

Παροχή Υπηρεσιών: Στον συγκεκριμένο κλάδο οι εταιρείες δεν προσφέρουν ένα συγκεκριμένο υλικό αγαθό, αλλά επαγγελματικές δεξιότητες (άυλα αγαθά). Η ίδρυση μια εταιρείας παροχής υπηρεσιών απαιτεί μικρότερο επενδυτικό κεφάλαιο, όπως και λιγότερη

γραφειοκρατία. Στον κλάδο αυτό έχουμε έντονη ανομοιογένεια μεταξύ των επιχειρήσεων και ο ανθρώπινος παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της εταιρείας. Τα τελευταία έτη έχει σημειωθεί σημαντική ανάπτυξη τέτοιων υπηρεσιών εις βάρος του μεταποιητικού και πρωτογενούς κλάδου. Το Α' τρίμηνο του 2022 ο κλάδος παρουσίασε αύξηση 33.5% συγκριτικά με το Α' τρίμηνο του 2021 όσο αφορά τον κύκλο εργασιών. Η ραγδαία αυτή εξέλιξη είναι λογική, αφότου ο κλάδος των υπηρεσιών το 2021 χτυπήθηκε σφοδρά από τα περιοριστικά μέτρα της πανδημίας, με την κυβέρνηση να τις επιβάλλει περιοριστικά μέτρα (Σακελλαρίου, 2022). Ο τομέας των υπηρεσιών θεωρείται υγιής και παρουσιάζει ανοδική πορεία, διότι σε αυτή συγκαταλέγεται και ο τουρισμός. Η Ελλάδα ως τουριστική χώρα με αυξανόμενο τουρισμό κάθε χρόνο προσελκύει νέες επενδύσεις, έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση του τζίρου.

Πλεονεκτήματα ΜμΕπιχειρήσεων

Οι ΜμΕ είναι ο κορμός τόσο της ελληνικής όσο και της Ευρωπαϊκής οικονομίας. Στην Ελλάδα το 83% του εργατικού δυναμικού εργάζεται για αυτές, βοηθώντας όχι μόνο την εθνική οικονομία αλλά και την τοπική. Οι πολύ μικρές και οι μικρές επιχειρήσεις κυρίως δραστηριοποιούνται σε όλα τα μέρη της χώρας, από τα χωριά έως τα μεγάλα αστικά κέντρα. Με αυτό τον τρόπο οι νέοι δεν χρειάζεται να μεταναστεύσουν στις μεγάλες πόλεις για εύρεση εργασίας ενώ συνάμα δημιουργείται μια κυκλική οικονομία στον τόπο. Για παράδειγμα, σε ένα χωριό οι καφετέριες που θα δραστηριοποιούνται εκεί, το mini market, οι φούρνοι, οι ταβέρνες προσφέρουν εργασία στους χωρικούς, οι οποίοι δεν χρειάζεται να φύγουν στην πόλη για εργασία και με την σειρά τους ψωνίζουν κατά κύριο λόγο από τα μαγαζιά του χωριού. Όσο πιο μεγάλο είναι ένα μέρος τόσο πιο έντονο και αισθητό γίνεται το φαινόμενο. Επιπρόσθετα οι ΜμΕ έχουν χαμηλότερο φορολογικό συντελεστή από τις μεγάλες, ενώ αντιμετωπίζουν λιγότερα νομοθετικά προβλήματα.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν οι ΜμΕ με τους πελάτες τους είναι το κλειδί για την πιστότητα των πελατών στην επιχείρηση (Loyalty). Όσο μικρότερη είναι η εταιρεία τόσο πιο ευέλικτη είναι, μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του κάθε πελάτη προσφέροντας εξατομικευμένες υπηρεσίες και προϊόντα. Μπορούν πολύ εύκολα και γρήγορα να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις της αγοράς και αυτό οφείλεται στις άμεσες σχέσεις που έχουν με τους ίδιους τους καταναλωτές. Έτσι μπορούν να εξειδικευτούν σε κάτι συγκεκριμένο, ξεχωρίζοντας ταχύτητα από τον ανταγωνισμό με αυτή την κίνηση όπως και

στοχεύοντας πλέον σε ένα συγκεκριμένο καταναλωτικό κοινό (niche market). Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να πειραματίζονται σε νέα προϊόντα, τα οποία κάποιες φορές καταλήγουν σε καινοτόμα προϊόντα. Κάποια από αυτά είναι το φωτοτυπικό μηχάνημα, το φερμουάρ, το στυλό διαρκείας και άλλες πολλές.

Επίσης οι εταιρείες με μικρό αριθμό εργαζομένων είναι πιο εύκολες στην διοίκησή τους. Αυτό συμβαίνει διότι ο εργοδότης ή ο υπεύθυνος γνωρίζει καλά τους υπαλλήλους του, ξέρει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του καθενός οπότε είναι σε θέση να οργανώσει την παραγωγική διαδικασία κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων του. Παράλληλα η ιδέα ή η άποψη ενός υπαλλήλου που έχει σχέση με την εταιρεία μεταφέρεται άμεσα στον αρμόδιο υπεύθυνο, η οποία εάν είναι αποτελεσματική μπορεί να εφαρμοστεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίθετα σε μια μεγάλη επιχείρηση με κεντρική διοίκηση ένα τέτοιο περιστατικό θα απαιτούσε προσπάθεια για να ακουστεί στον αρμόδιο και αν ο αρμόδιος το ενέκρινε, θα χρειαζόταν αρκετός χρόνος για να συμπεριληφθεί στην παραγωγική διαδικασία.

Μειονεκτήματα ΜμΕ

Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους, έρχονται αντιμέτωπες με μια πληθώρα προβλημάτων που καλούνται καθημερινά να αντιμετωπίσουν. Το μεγαλύτερο τους πρόβλημα είναι η δυσκολία δανειοδότησης και γενικά εύρεσης κεφαλαίου για νέες επενδύσεις. Οι περισσότερες δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο για να αντλήσουν κεφάλαια, οι τράπεζες δεν δίνουν πλέον εύκολα δάνεια, οπότε ο επιχειρηματίας στηρίζεται είτε στο οικογενειακό-φιλικό του περιβάλλον είτε στην αυτοχρηματοδότηση. Ένα ακόμα αρνητικό είναι ότι λόγω του μεγέθους και του τζίρου τους δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τις οικονομίες κλίμακας, το οποίο σε συνδυασμό με το υψηλό κόστος αγοράς χρήματος τις καθιστά μη ανταγωνιστικές και πιο επιρρεπείς στις αλλαγές που γίνονται στην αγορά.

Η αδυναμία απόκτησης τεχνολογικά σύγχρονου εξοπλισμού, η απουσία πληροφόρησης γύρω από τις νέες μεθόδους παραγωγής και των επιχειρηματικών δρώμενων τις καθιστούν ανήμπορες να προσεγγίσουν πελάτες από το εξωτερικό. Η αδυναμία ενός εξαγωγικού προφίλ αναγκάζει μια επιχείρηση να στηρίζεται στην τοπική αγορά και σε ένα εθνικό περιβάλλον με υψηλό πληθωρισμό και μειωμένη αγοραστική δύναμη, η κερδοφορία είναι πολύ δύσκολη.

Σε ένα ασταθές και αφιλόξενο επιχειρηματικό περιβάλλον, με έντονη γραφειοκρατία η ύπαρξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου λειτουργεί ως σωσίβιο στην ευημερία της επιχείρησης. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες όμως δεν γνωρίζουν από οικονομικά, και η σύνταξη ενός τέτοιου σχεδίου χρειάζεται ειδικές γνώσεις. Με αυτό το τρόπο πολλές επιχειρήσεις σταδιοδρομούν και όταν προκύψει μια δυσκολία, ο επιχειρηματίας εμπειρικά κάνει μικροδιορθώσεις. Πολλές φορές όμως αυτό δεν αρκεί για να σώσει μια επιχείρηση και χρειάζεται την καθοδήγηση από κάποιον ειδικό, όπου με την εμπειρία του και τις γνώσεις του θα την κατευθύνει. Αυτή η καθοδήγηση όμως κοστίζει και αρκετές φορές αρκετά, όπου οι ΜμΕ δεν μπορούν να το υποστηρίξουν με αποτέλεσμα να κλείνουν.

Χρηματοδότηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Το κομμάτι της χρηματοδότησης για έναν επιχειρηματία αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα επιχειρηματικά του προβλήματα. Από την ίδρυση της επιχείρησης μέχρι τα πρώτα 2 χρόνια λειτουργίας η ανάγκη για ρευστότητα είναι μεγάλη, καθώς και το κρίσιμο σημείο το οποίο αν ξεπεραστεί αυξάνονται ραγδαία οι πιθανότητές της για μακροζωία. Οι πηγές άντλησης χρήματος μια μικρομεσαίες επιχείρησης είναι:

1. Ίδια Κεφάλαια του Επιχειρηματία (Αυτοχρηματοδότηση)
2. Δάνειο από Τράπεζα
3. Διάφορα Ευρωπαϊκά προγράμματα που στηρίζουν την επιχειρηματικότητα
4. Αναπτυξιακή Πολιτική του Κράτους
5. Νέες Μορφές Χρηματοδότησης (Business Angles, Venture Capitals)

Η πλειονότητα των ΜμΕ συνεχίζουν να δυσκολεύονται να αντλούν χρηματικό δανεισμό από το εθνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα. Μόλις 1 στις 8 εταιρείες χρηματοδοτούνται από εγχώριες τράπεζες, αφότου υπάρχει η τάση οι ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και εκείνες του εξωτερικού να χρηματοδοτούνται από κεφάλαια των προμηθευτών τους είτε από ίδια κεφάλαια. Το 2022 έχουν εγκριθεί 35.000 δάνεια σε μικρές επιχειρήσεις ύψους 2 δισεκατομμυρίων ευρώ. Η δυσκολία δανειοδότησης προκύπτει από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη ομάδα επιχειρήσεων έχει αυξανόμενο πιστωτικό κίνδυνο σε σύγκριση με τον μέσο όρο. Στην διάρκεια της πρόσφατης οικονομικής κρίσης ο δείκτης NPE (non-performing exposures) άγγιξε το 50% στο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Αγγελέτου, 2022).

Τα τελευταία χρόνια η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω προγραμμάτων (ΕΣΠΑ, InvestEU) προσπαθεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις όλου του φάσματος. Παράλληλα η Ελλάδα με τον αναπτυξιακό νόμο συμβάλλει στην στήριξη αυτών των επιχειρήσεων, εφαρμόζοντας αναπτυξιακή πολιτική. Ενώ οι κινήσεις αυτές είναι ορθές και έχουν στόχο να ενισχύσουν την επιχειρηματικότητα, μόνο το 6% των επιχειρήσεων έχουν ενταχθεί σε προγράμματα ΕΣΠΑ (Στεργίου, 2022).

Οι νέες μορφές χρηματοδότησης αφορούν κυρίως νεοσύστατες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο χώρο της τεχνολογίας και των υπηρεσιών. Μεγάλα funds και ανεξάρτητοι επενδυτές ψάχνουν Start-Ups, τις οποίες χρηματοδοτούν με κεφάλαιο το οποίο εκείνες δεν έχουν και αποκτούν μερίδιο στην επιχείρηση. Ένας άλλος παράγοντας που οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν κυνηγάνε επενδυτές έχει να κάνει με το κοινωνικό προφίλ των ιδιοκτητών. Οι Έλληνες επιχειρηματίες θέλουν να κατέχουν εξ ολοκλήρου την επιχείρηση, διστάζουν να έχουν συνεταίρο. Στην Ελλάδα 8 στις 10 επιχειρήσεις είναι οικογενειακές, όπως επίσης και το 44% των εταιριών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο Αθηνών (Capital, 2022).

Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Η επιλογή της σωστής νομικής μορφής για την ανάπτυξη μιας μικρομεσαίας επιχείρησης θεωρείται μια από τις πιο καταλυτικές αποφάσεις που οφείλει να λάβει ο δυνητικός επιχειρηματίας. Οι πιο βασικοί τύποι εταιριών στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή είναι:

1) Προσωπικές Εταιρείες

Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται:

- Ατομική Επιχείρηση
- Ομόρρυθμες Εταιρείες (Ο.Ε.)
- Ετερόρρυθμες Εταιρείες (Ε.Ε.)

2) Κεφαλαιουχικές Εταιρείες

- Ανώνυμες Εταιρείες (Α.Ε.)
- Εταιρείες Περιορισμένης Ευθηνής (Ε.Π.Ε)
- Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία

3) Συνεταιρισμοί

- Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση

Ατομική Επιχείρηση

Η ατομική επιχείρηση κατέχει την πρώτη θέση σε νομική μορφή που προτιμούν οι επιχειρήσεις πανελλαδικά. Είναι η απλούστερη μορφή επιχείρησης καθώς αποτελείται, ιδρύεται και διοικείται από τον ιδιοκτήτη της. Δεν χρειάζεται κεφάλαιο για να δημιουργηθεί παρά μόνο ορισμένα παραστατικά εγγραφής στο επιμελητήριο και στο ΓΕΜΗ. Σημαντικό είναι ότι ο ιδρυτής της σε περίπτωση οικονομικής δυσπραγίας της εταιρείας καλείται να συμβάλλει στα έξοδα δεσμεύοντας την δική του περιουσία απεριόριστα.

Ομόρρυθμη Εταιρεία

Για την ίδρυσή της χρειάζεται τουλάχιστον 2 ή περισσότερα πρόσωπα (φυσικά ή νομικά). Σύμφωνα με το νόμο όλα τα μέλη οφείλουν να συμμετέχουν στην διοίκησή της, αλλά έχουν την δυνατότητα να ορίσουν κάποιον ή κάποιους από τα μέλη ως διαχειριστές. Συμμετέχουν όλοι στα κέρδη, ζημίες και υποχρεώσεις της επιχείρησης ανεξαρτήτως από το ποσοστό συμμετοχής τους. Στα θετικά προσμετράτε ο χαμηλός συντελεστής φορολογίας και η απουσία πολύπλοκων λογιστικών βιβλίων. Αντίθετα στα αρνητικά, η μη έκδοση μετοχών και ο λάθος χειρισμός ενός εκ των μελών μπορεί να δεσμεύσει όλη την περιουσία του καθενός ξεχωριστά.

Ετερόρρυθμη Εταιρεία

Η ετερόρρυθμη εταιρεία απαρτίζεται από ομόρρυθμα και ετερόρρυθμα μέλη. Τα πρώτα μέλη δεσμεύονται με όλη την περιουσία τους για τις υποχρεώσεις της εταιρείας, καθώς έχουν την δυνατότητα ανάληψης της διοίκησης. Αντίθετα τα ετερόρρυθμα μέλη έχουν την ευθύνη έως το ποσό της συμμετοχής τους. Στην συγκεκριμένη νομική μορφή, η εταιρεία μπορεί να λειτουργήσει και με μετοχές, το οποίο δίνει την δυνατότητα στους κατόχους να τις μεταβιβάσουν ελεύθερα.

Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

Η Ε.Π.Ε είναι μια μικτή μορφή εταιρείας μεταξύ από τις Κεφαλαιουχικές και Προσωπικές εταιρείες. Αποτελεί νομική οντότητα όπου για τις οικονομικές της δαπάνες

ευθύνεται εξ ολοκλήρου η ίδια ως νομικό πρόσωπο, ενώ οι εταίροι σε περίπτωση πτώχευσης δύναται να χάσουν μόνο το ποσό που έχουν συνεισφέρει. Διοικείται από την Γενική Συνέλευση η οποία ορίζει και τον διαχειριστή της επιχείρησης. Στα θετικά της σημεία συγκαταλέγεται η περιορισμένη ευθύνη που φέρουν τα μέλη, όπως και η ευελιξία που έχει στη λήψη αποφάσεων συγκριτικά με μια ΑΕ. Από την άλλη πλευρά η αδυναμία της για εισαγωγή στο χρηματιστήριο την περιορίζει στην εύρεση κεφαλαίων, όπως και το υψηλό κόστος που έχει για την τήρηση διπλότυπων βιβλίων και λογιστικών κανόνων.

Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία (Ι.Κ.Ε.)

Είναι η πιο πρόσφατη νομική μορφή επιχείρησης και έλαβε χώρα το 2012. Σχεδιάστηκε για να είναι ευέλικτη και να είναι πιο προσιτή στις νεοσύστατες επιχειρήσεις. Με την ευελιξία του καταστατικού η εταιρεία μπορεί να διαμορφωθεί ανάλογα με τις ανάγκες των μελών της. Τα κέρδη και οι οικονομικές υποχρεώσεις των εταίρων ορίζονται σύμφωνα με το ποσοστό συνεισφορά τους στην εταιρεία. Η ΙΚΕ δεν μπορεί να ενταχθεί στη χρηματαγορά και οφείλει να έχει λογιστικά βιβλία Γ κατηγορίας, κάτι το οποίο αυξάνει το λειτουργικό της κόστος.

Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.)

Η Ανώνυμη εταιρεία για την ίδρυσή της απαιτεί κεφάλαιο τουλάχιστον 25.000 ευρώ, έχει καθαρά εμπορικό χαρακτήρα και διοικείται από το διοικητικό συμβούλιο το οποίο ορίζει και τον πρόεδρό της. Όλο το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές, όπου οι μέτοχοι έχουν ευθύνη μέχρι το ποσό συνεισφορά τους. Η ΑΕ είναι η μοναδική μορφή που μπορεί να ενταχθεί στο χρηματιστήριο και να αντλήσει κεφάλαια, άλλα είναι υποχρεωμένη να δημοσιεύει κάθε χρόνο τα οικονομικά της στοιχεία στον τύπο.

Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση (Κοιν.Σ.Επ.)

Είναι μια ομάδα φυσικών ή νομικών(έως 1/3) ατόμων που έχουν στόχο την κερδοφορία, εξυπηρετώντας τα συμφέροντα της κοινωνίας. Η ίδια έχει εμπορική ιδιότητα, ενώ τα μέλη έχουν περιορισμένη ευθύνη στις οικονομικές της υποχρεώσεις. Κάθε μέλος έχει την δυνατότητα μιας ψήφου στη Διοικούσα Επιτροπή. Η Κοιν.Σ.Επ. αν και έχει εμπορική ιδιότητα δεν χρειάζεται να καταβάλει φορολογικές και ασφαλιστικές εισφορές. Τα κέρδη της δεν πηγαίνουν στα μέλη αλλά ένα ποσοστό πάει για την δημιουργία αποθεματικού (5%), το

35% μοιράζεται στους εργαζομένους και το υπόλοιπο 60% καταλαμβάνει τα έξοδα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης (ΚΕΜΕΛ, 2021) (P-consulting, 2021).

Πίνακας 3/ Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων (ΚΕΜΕΛ, 2021)

ΠΙΝΑΚΑΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ					
Νομική Μορφή Επιχείρησης	Είδος Επιχείρησης	Αριθμός Εταίρων	Ελάχιστο Ύψος Κεφαλαίου	Ευθύνη Εταίρων	Σημείο Σύστασης (Υπηρεσία μιας Στάσης)
Ομόρρυθμη Εταιρεία	Προσωπική	Τουλάχιστον 2	Δεν υφίσταται ελάχιστο ύψος	Απεριόριστη και εις ολόκληρον (με την προσωπική περιουσία)	Επιμελητήριο ή Πιστοποιημένο ΚΕΠ (Υπηρεσίες ΓΕΜΗ)
Ετερόρρυθμη Εταιρεία	Προσωπική	Τουλάχιστον 2 (Ένας τουλάχιστον Ομόρρυθμος)	Δεν υφίσταται ελάχιστο ύψος	Ομόρρυθμοι Εταίροι: Απεριόριστη και εις ολόκληρον Ετερόρρυθμοι εταίροι (Μέχρι του ποσού της εισφοράς τους)	Επιμελητήριο ή Πιστοποιημένο ΚΕΠ (Υπηρεσίες ΓΕΜΗ)
Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης	Μεικτή (Προσωπική /Κεφαλαιουχική)	Ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα	Δεν υφίσταται ελάχιστο ύψος	Μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Ευθύνη του Διαχειριστή έναντι του Δημοσίου και Ασφαλ. Οργανισμών	Πιστοποιημένος Συμβολαιογράφος ή πρότυπο καταστατικό
Ανώνυμη Εταιρεία	Κεφαλαιουχική	Ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα	25.000 ευρώ	Μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Ευθύνη του Εκπροσώπου έναντι του Δημοσίου και Ασφαλ. Οργανισμών	Πιστοποιημένος Συμβολαιογράφος ή πρότυπο καταστατικό. Υποχρεωτικά με Συμβολαιογράφο όταν εισφέρονται ακίνητα
Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρεία	Κεφαλαιουχική	Ένα ή περισσότερα φυσικά ή νομικά πρόσωπα	Ένα (1) ευρώ	Η ευθύνη είναι της εταιρείας με την περιουσία της και όχι των εταίρων	Επιμελητήριο ή Πιστοποιημένο ΚΕΠ (Υπηρεσίες ΓΕΜΗ)
Κοινωνική Συνεταιριστική Επιχείρηση	Αστικός Συνεταιρισμός Κοινωνικού Σκοπού	Φυσικά πρόσωπα και ΝΠΙΔ (όχι περισσότερα του 1/3 των μελών)	Δεν υφίσταται ελάχιστο ύψος	Μέχρι του ποσού που καταβάλλεται για απόκτηση συνεταιριστικής μερίδας	Τμήμα Μητρώου Κοινωνικής Οικονομίας (Υπουργείο Εργασίας Δ/ση Κοινωνικής Προστασίας)

Εσωτερικό – Εξωτερικό Περιβάλλον

Ανάλυση του κλάδου της Αρτοποιηχανίας

Στην Ελλάδα αριθμούνται 14.500 αρτοποιεία όπου εκτός από ψωμί παρασκευάζουν διάφορα μπισκότα, αρτοποιήματα, γλύκα και δημητριακά. Είναι ο μεγαλύτερος κλάδος της ελληνικής βιομηχανίας επεξεργασίας τροφίμων με ποσοστό 32.8%. Το 2020 η Ελλάδα κατείχε την 1^η θέση παραδοσιακών φούρνων (φούρνοι της γειτονιάς) ανά 10.000 κατοίκους στην Ευρωζώνη με αναλογία 8.4 φούρνοι/10.000 κατοίκους. Ο συνολικός τζίρος του κλάδου ανερχόταν το ίδιο έτος πάνω από 1 δις ευρώ.

Τα 2 τελευταία χρόνια όμως, η εικόνα της αρτοποιηχανίας είναι διαφορετική. Η ραγδαία αύξηση των τιμών στις πρώτες ύλες, η εκτίναξη του ενεργειακού κόστους έχουν προκαλέσει εντονότατα προβλήματα στον κλάδο με αποτέλεσμα πολλά αρτοποιεία να κλείνουν. Ο πρόεδρος της Ομοσπονδίας Αρτοποιιών Ελλάδος κ. Μιχάλης Μούσιος σε συνέντευξή του ανακοίνωσε ενδεικτικά ότι μέσα σε ένα χρόνο (σ.σ. Αύγουστος 2021-Αύγουστος 2022) το αλεύρι από 12€/kg ανέβηκε στα 25€/kg, ο λογαριασμός της ενέργειας από 2.000€ εκτοξεύτηκε στα 6.000€ καταναλώνοντας τις ίδιες κιλοβατώρες. Το 2022 έχουν

κλείσει πάνω από 215 αρτοποιεία επισήμανε η αντιπρόεδρος της ομοσπονδίας αρτοποιιών και αν δεν βρεθεί κάποια λύση στο πρόβλημα υπολογίζεται ότι θα κλείσουν και άλλα.

Ενώ για πολλά χρόνια τα αρτοποιεία και τα πρατήρια άρτου ήταν τα μοναδικά σημεία όπου ο καταναλωτής μπορούσε να βρει το ψωμί, τα τελευταία χρόνια μπήκαν ενεργά και τα super market σε αυτή την αγορά. Με διαφοροποιημένο προϊόν, τα super market προσφέρουν ψωμί στον καταναλωτή αλλά όχι φρέσκο όπως εκείνο των φούρνων. Ως φρέσκο ψωμί ορίζεται το ψωμί το οποίο έχει ζυμωθεί, ψηθεί και πωληθεί εντός 24 ωρών. Εκείνο των υπεραγορών η ζύμη τους είναι κατεψυγμένη (bake off), ψήνεται σε διαφορετικό χρόνο από το 24ώρο που έχει ζυμωθεί και παράγεται σε μεγάλες ποσότητες. Αυτό αποτελεί ένα βραχνά στον κλάδο των παραδοσιακών φούρνων, όμως οι καταναλωτές φαίνεται ότι γνωρίζουν τις διαφορές αυτές.

ARTISSIMMO

Ο φούρνος “ARTISSIMMO” χρονολογείται από το 1964, είναι ένας παραδοσιακός φούρνος και μάλιστα ο πιο παλιός στην ευρύτερη περιοχή, ενώ τα ηνία τα έχει αναλάβει εδώ και λίγα χρόνια η δεύτερη γενιά. Στο πέρασμα από την 1^η στην 2^η γενιά, ο φούρνο υπέστη μια γενική ανακαίνιση, απέκτησε μια πιο σύγχρονη βιτρίνα, μοντέρνα διαρρύθμιση διατηρώντας όμως το παραδοσιακό στοιχείο και ο χώρος εξυπηρέτησης αν και μικρός εξελίχθηκε σε πιο εργονομικό. Αν και ο εκσυγχρονισμός της βιτρίνας έδειξε ένα νεοσύστατο φούρνο, η συνταγή του ψωμιού, των κουλουριών, των σφολιατοειδών παραμένει η ίδια. Με εκείνη την μυστική συνταγή έχει αποκτήσει το δικό του κοινό, πιστούς πελάτες που προμηθεύονται το ψωμί και τα γλυκίσματα μόνο από εκείνον όλα αυτά τα χρόνια.

Το αρτοποιείο βρίσκεται πάνω στην οδό Βόλου στο ρεύμα (Λάρισα- Βόλος), μια οδό με πολλή κίνηση αν και βρίσκεται μακριά από το κέντρο την Λάρισας. Τα εργοστάσια που υπάρχουν παρακάτω προσελκύουν πολλά άτομα ειδικά τις πρωινές ώρες, αλλά και τα σαββατοκύριακα λόγω των εξορμήσεων πολλών Λαρισαίων είτε στα παράλια είτε στο Πήλιο τους χειμερινούς μήνες. Η οδός αυτή τα τελευταία χρόνια έχει προσελκύσει αρκετές μικρές επιχειρήσεις διαφόρων ειδών όπως ζαχαροπλαστεία, συνεργεία, ταχυφαγεία, βενζινάδικα κτλ. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το ακριβές σημείο του φούρνου, αφού βρίσκεται δίπλα από στάση αστικού λεωφορείου, μια στάση η οποία πάντα έχει κόσμο.

Ως παραδοσιακός φούρνος η ποικιλία των προϊόντων είναι περιορισμένη. Περιέχει τις βασικές κατηγορίες ψωμιού όπως το λευκό, μαύρο, χωριάτικο, σμιγδάλι και τα γλυκά του είναι τα κλασσικά παραδοσιακά κουλουράκια, όπως και τα μουστοκούλουρά του για τα οποία είναι φημισμένος στην περιοχή. Δεν έχει ασχοληθεί με την παραγωγή περισσότερων γλυκών αφού λειτουργεί από τις 6 το πρωί έως τις 3 το μεσημέρι εκτός των Κυριακών που είναι κλειστά.

Ανάλυση PEST

Η Ανάλυση PEST (Political – Economic – Social – Technological) είναι μια στρατηγική μέθοδος χαρτογράφησης του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και απεικονίζει το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό και Τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Αυτοί οι παράγοντες καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης και τις δραστηριότητές της μακροπρόθεσμα. Τις περισσότερες φορές η PEST χρησιμοποιείται μαζί με άλλα στρατηγικά εργαλεία, όπως η SWOT ανάλυση και οι 5 δυνάμεις του Porter όπου συνδυαστικά μπορούν να χαράξουν την επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας.

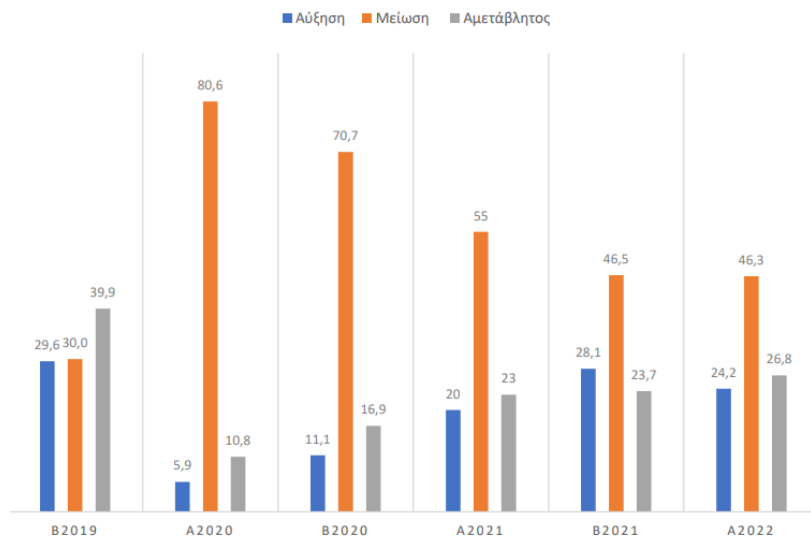
Political

- Εν ενεργεία διάφορα προγράμματα στήριξης της επιχειρηματικότητας (ΕΣΠΑ, InvestEU, αναπτυξιακός νόμος
- Πολιτική Σταθερότητα
- Κοινοβουλευτικές εκλογές στο προσεχές εξάμηνο (Μάιος 2023)
- Κρατική επιδότηση στους λογαριασμούς της ηλεκτρικής ενέργειας
- Market Pass: Επίδομα στους καταναλωτές για ψώνια στα καταστήματα τροφίμων.
- Το ψωμί συμπεριλαμβάνεται στα βασικά προϊόντα ευρείας κατανάλωσης και υπάγεται στο μειωμένο φορολογικό συντελεστή (ΦΠΑ) 13%.
- Οι κανονισμοί γύρω από οικολογικά και περιβαλλοντικά ζητήματα έχουν γίνει πιο αυστηροί.
- Το αρτοποιείο μπορεί να παρασκευάζει και να πουλάει και προϊόντα γλυκισμάτων αρκεί να το έχει ορίσει στην άδεια λειτουργίας του
- Οφείλει να έχει τεχνικό ασφαλείας
- Σύμφωνα με το νόμο «φρέσκος άρτος» είναι το ψωμί που έχει ζυμωθεί, ψηθεί και πουληθεί εντός 24 ωρών.

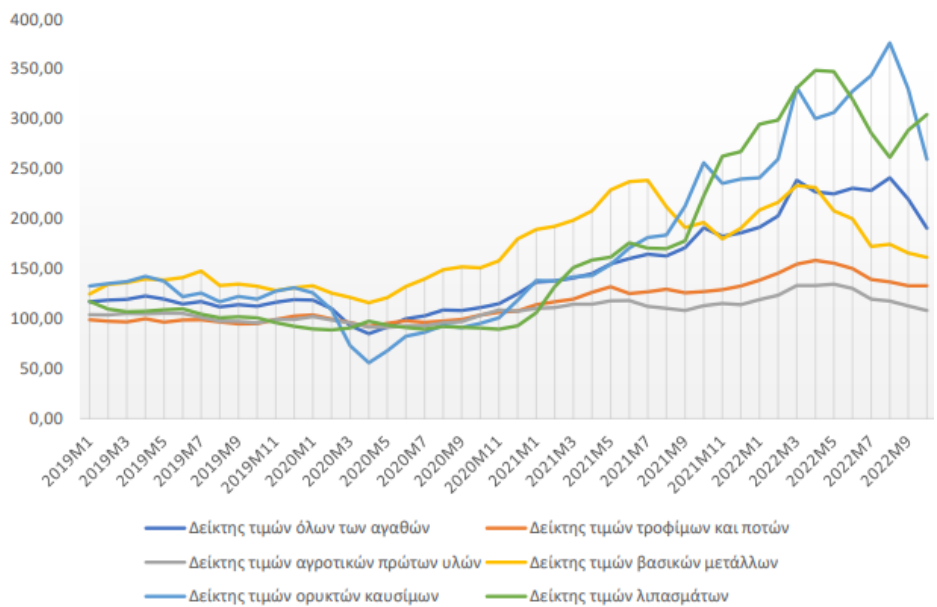
- Νομοθετικές παρεμβάσεις σχετικά με τα γραμμάτια των αρτοποιασκευασμάτων που πωλούνται.
- Οι φούρνοι υποχρεούνται να δέχονται για ψήσιμο φαγητά και γλυκίσματα καταναλωτών.
(ΦΕΚ, 2007)
- Δημιουργία ενός νέου παρακαμπτήριου δρόμου, ο οποίος θα απαλλάσσει την οδό Βόλου από την κίνηση.

Economical

- Υψηλά επίπεδα πληθωρισμού (8.5% τον Νοέμβριο του 2022)
- Ραγδαία Αύξηση στις τιμές των πρώτων υλών
- Τριπλασιασμός στους λογαριασμούς ενέργειας
- Μειωμένη Αγοραστική δύναμη των καταναλωτών
- Πρόσφατη υγειονομική κρίση που έχει επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις παγκόσμιες οικονομίες. Η ελληνική οικονομία δεν έχει ακόμα ξεπεράσει το οικονομικό σοκ της πανδημίας (-0.91% η μείωση του ΑΕΠ 2021 σε σχέση με του 2019)
- Πόλεμος Ρωσίας – Ουκρανίας επέφερε μια νέα παγκόσμια κρίση επηρεάζοντας τις εφοδιαστικές αλυσίδες και αυξάνοντας τον πληθωρισμό.
- Αυξημένα επιτόκια Δανεισμού. Για τις μικρές επιχειρήσεις και τους αυτοαπασχολούμενους ήταν 2.5% πιο υψηλά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.
- Το 27.8% των επιχειρήσεων δεν έχουν καθόλου ταμειακά διαθέσιμα .
- Θετικές προβλέψεις τις Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ελληνική οικονομία, αφού προβλέπει αύξηση του ΑΕΠ 1% το 2023 και 2% το 2024 (Commission, 2022).
- Υπάρχει σημαντική αύξηση των επενδύσεων στην Ελλάδα (23,05% η Ελλάδα σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ε.Ε. στο 2,68% για το 2020-2021).
- Ο τουρισμός αποτελεί την βαριά βιομηχανία της Ελλάδας, οποίος είναι αυξανόμενος κάθε χρόνο
- 1 στις 2 πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις σημείωσαν μείωση του κύκλου εργασιών τους κατά 34% από τον Ιούνιο 2021- Ιούνιο 2022 (ΓΣΕΒΕΕ, 2022).



Εικόνα 1 Κύκλος Εργασιών Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων, (ΓΣΕΒΕΕ, 2022)



Εικόνα 2 Δείκτης Τιμών Βασικών Αγαθών (ΓΣΕΒΕΕ, 2022)

Social

- Το ψωμί είναι συνδεδεμένο με το ελληνικό οικογενειακό τραπέζι και βρίσκεται κάθε μεσημέρι εκεί

- Στροφή του καταναλωτικού κοινού σε οικολογικά προϊόντα και προϊόντα διατροφής/διαίτης
- Το 80% των καταναλωτών ψάχνουν τις προσφορές και τις εκπτώσεις στα προϊόντα.
- Το 75% των αγοραστών επιλέγουν οικονομικότερα προϊόντα, κάτι το οποίο δικαιολογεί την αύξηση του τζίρου στα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας.
- Το 55% έχει μειώσει τις δαπάνες σε είδη τροφίμων και προϊόντα παντοπωλείου (ΙΕΛΚΑ, 2022).
- Μεγάλη αύξηση παραγγελιών μέσω ηλεκτρονικών διανομών (e-food).
- Ο κόσμος φοβάται την τωρινή κατάσταση και έχει περιορίσει σε μεγάλο ποσοστό τις δαπάνες του.
- Το 30% των νοικοκυριών αγοράζει το ψωμί σε καθημερινή βάση
- Άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου φαίνεται ότι αγοράζουν λιγότερο συχνά ψωμί.
- Καταναλωτές άνω των 55 ετών καταναλώνουν μεγαλύτερο όγκο ψωμιού, αλλά προτιμούν άρτους ολικής αλέσεως γιατί θεωρείται πιο υγιεινός.
- Οι νέες ηλικίες καταναλώνουν το ψωμί του τοστ και στο φαγητό τους.
- Οι νέοι ασχολούνται ενεργά με τα Social Media κυρίως με το Instagram και Tik-Tok.
- Τα νοικοκυριά που καταναλώνουν αρκετό ψωμί προτιμούν το χωριάτικο και το ολικής αλέσεως
- Το λευκό ψωμί θεωρείται πιο οικονομικό και καταναλώνεται κυρίως από ομάδες χαμηλού εισοδήματος.
- Ο μέσος πολίτης τρώει περίπου 4 κιλά το μήνα ή 4-5 φέτες ημερησίως. Αγοράζει φρέσκο ψωμί και συνήθως μια φρατζόλα. Το ψωμί που περισσεύει, πολλές νοικοκυρές το χρησιμοποιούν στη ζύμη για μπιφτέκια, για αυγοφέτες στο πρωινό , ενώ στα χωριά το δίνουν στα ζώα.
- Δημιουργία νέας γειτονίας (περιοχή Τούμπα) δίπλα από την οδό Βόλου.

Technological

- Οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες διανομής φαγητού εκτός ότι κάθε εξάμηνο αυξάνουν τον κύκλο εργασιών τους, διανέμουν και προϊόντα φούρνων στους πελάτες τους.
- Ξεκινούν δειλά οι πρώτες παραδόσεις προϊόντων μέσω drones.

- Μετά τα Capital Controls του 2015, οι Έλληνες καταναλωτές χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τις χρεωστικές/πιστωτικές τους κάρτες έναντι των μετρητών.
- Οι κλίβανοι αρτοποιίας αερίου αν και πιο ακριβοί, χρησιμοποιούν αέριο αντί για ηλεκτρικό ρεύμα κάτι το οποίο στο μέλλον θα εξοικονομήσει χρήματα.
- Οι παρασκευαστές ψωμιού “home edition” άνθισαν ιδιαίτερα την εποχή της καραντίνας όπου αρκετοί καταναλωτές τους αγόρασαν. Προς το παρόν δεν αποτελεί απειλή για τον κλάδο, αλλά άμα χρησιμοποιηθεί από ένα μεγάλο μέρος καταναλωτών τότε θα θεωρηθεί απειλή.

Οι 5 δυνάμεις του Porter

1. Η δύναμη των Ανταγωνιστών

Οι ανταγωνιστές είναι παρόμοιες επιχειρήσεις οι οποίες συνδέονται με το κοινό στόχο είτε γεωγραφικά, είτε σε επίπεδο προϊόντος και προσπαθούν να κερδίσουν μερίδιο από την αγορά. Στην περίπτωση του “Artissimmo” οι ανταγωνιστές είναι όλοι οι φούρνοι και τα πρατήρια άρτου που βρίσκονται στην περιοχή της οδού Βόλου στην Λάρισα. Πιο συγκεκριμένα, στα 300 μέτρα από το “Artissimmo” βρίσκεται το αρτοποιείο «ΑΦΟΙ ΑΗΔΟΝΗ» ενώ λίγο πιο μακριά βρίσκεται μια αλυσίδα αρτοποιείου «ΓΟΥΡΓΙΩΤΗΣ» ο οποίος έχει 2 καταστήματα σε απόσταση 100 μέτρων εκ των οποίων το ένα βρίσκεται στην διαδρομή Λάρισα- Βόλος ενώ το δεύτερο στην διαδρομή Βόλος- Λάρισα. Παράλληλα ένα μικρό καφέ που βρίσκεται μέσα στα στενά της συνοικίας σε απόσταση 100 μέτρων από το “Artissimmo”, με την ονομασία “Daily Cafe” έχει εξελιχθεί σε πρατήριο άρτου και ειδών ζαχαροπλαστικής.

«Daily Cafe»

Το Daily Café είναι μικρό γωνιακό street café το οποίο εμπορεύεται διάφορα είδη ζαχαροπλαστικής αλλά και ψωμιού. Είναι κρυμμένο στα στενά της συνοικίας και εξυπηρετεί τους κατοίκους των κοντινών τετραγώνων. Εμπορεύεται μικρές ποσότητες ψωμιού το οποίο μετά από τις 11 το πρωί έχει πουληθεί. Το ψωμί του είναι ιδιαίτερο και γευστικό, αφότου είναι ψημένο σε ξυλόφουρνο, ενώ τα γλυκά του είναι φρέσκα. Βέβαια έχει λίγο αυξημένες τιμές συγκριτικά με το κοντινό ζαχαροπλαστικό και φούρνο αλλά προσφέρει αυτή την αμεσότητα στους ηλικιωμένους που είναι και οι πιο συχνοί πελάτες του.

«ΑΦΟΙ ΑΗΔΟΝΗ»

Το συγκεκριμένο αρτοποιείο λειτουργεί εδώ και μια 10ετία, και εκτός από αρτοπαρασκευάσματα προσφέρει και καφέ (take away). Είναι ιδιαίτερα δημοφιλή στην περιοχή για την προσφορά που δίνει τα πρωινά, καθώς με 2,50€ ο καταναλωτής παίρνει καφέ, νερό και τυρόπιτα. Αυτό λειτουργεί ως «κράχτης» ώστε να ελκύει το πελάτη για αυτή του την προσφορά και παράλληλα ο ίδιος να αγοράζει από εκεί το ψωμί της ημέρας. Ο φούρνος βρίσκεται σε ακριβώς εκείνο το σημείο όπου ο δρόμος πλατειάζει, «ανοίγει» όπου από την μια πλευρά του δίνει το πλεονέκτημα ότι ο πελάτης μπορεί πιο εύκολα να παρκάρει αλλά από την άλλη, δεν έχει αυτή την αμεσότητα με τις τριγύρω επιχειρήσεις.

«ΓΟΥΡΓΙΩΤΗΣ»

Ο φούρνος Γουργιώτη είναι μια από τις αλυσίδες φούρνων στην Λάρισα, με 3 καταστήματα. Τα 2 βρίσκονται στην περιοχή της οδού Βόλου, ενώ το 3^ο βρίσκεται στην περιοχή της Νεάπολης. Ξεκίνησε την πορεία του στην αρτοποιεία το 1977 και αυτή τη στιγμή βρίσκεται στην δεύτερη γενιά, δημιουργώντας έτσι μια οικογενειακή παράδοση. Ο φούρνος λειτουργεί και ως ζαχαροπλαστείο και είναι ανοικτός από τις 5 το πρωί έως τις 9 το βράδυ. Ο Γουργιώτης είναι ένας σύγχρονος φούρνος, με μεγάλο χώρο, μεγάλη ποικιλία προϊόντων και ιδιαίτερα καινοτόμος, αφού στις μεγάλες γιορτές διαφοροποιεί τις κλασσικές συνταγές με επιτυχημένο αποτέλεσμα, όπως τα ροζ μελομακάρονα επικαλυμμένα με σοκολάτα φράουλας. Τα γλυκά του είναι πολύ εντυπωσιακά και τα διαφημίζει στα social media, όπου είναι ιδιαίτερα ενεργός. Προσφέρει και αυτός καφέ στους πελάτες του και παρέχει και κάρτα μέλους, όπου συλλέγοντας πόντους από κάθε αγορά μπορεί ο καταναλωτής να τους εξαργυρώσει στο ταμείο. Επίσης έχει ενταχθεί σε προγράμματα ΕΣΠΑ τα οποία τον βοήθησαν να εκσυγχρονίσει τον εξοπλισμό του. Είναι ένας φούρνος με δυναμική, έχει το δικό του πιστό κοινό και συνεχώς καινοτομεί πάνω σε νέες γεύσεις και προϊόντα. Η δημιουργία κάρτα μέλους τον έχει κάνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, όπως και η ταχύτατη εξυπηρέτησή του.

Απειλή Νεοεισερχόμενων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Το 2015 ανάμεσα από το “Artissimo” και το φούρνο «Αηδόνη» είχε ανοίξει ένας νέος φούρνος, αρκετά μεγάλος, με σύγχρονη διακόσμηση και με μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Το 2019 έκλεισε και λίγο καιρό αργότερα, άνοιξε ξανά με την ίδια ονομασία αλλά σε τελείως

διαφορετική περιοχή της Λάρισας που συνεχίζει να δραστηριοποιείται ακόμα και σήμερα. Αυτό υποδηλώνει ότι ο κόσμος της περιοχής είναι μάλλον «μοιρασμένος» στους ήδη υπάρχοντες φούρνους και η απόπειρα ενός καινούργιου ίσως να μην ευδοκιμήσει. Από το 2021 και μετά με τις ανατιμήσεις στις πρώτες ύλες και το ψωμί να υφίσταται την πρώτη του αύξηση, αλλά και το 2022 όπου οι πρώτες ύλες σε συνδυασμό με την εκτόξευση του κόστους στην ενέργεια τα πράγματα άλλαξαν ριζικά. Το κόστος λειτουργίας ενός φούρνου έχει διπλασιασθεί, ενώ φούρνοι σε όλη την επικράτεια έχουν αρχίσει να κλείνουν μην μπορώντας να ανταπεξέλθουν σε αυτά τα έξοδα. Παράλληλα η δημιουργία ενός νέου δρόμου που θα παρακάμπτει την οδό Βόλου με σκοπό την αποσυμφόρηση της από κίνηση, θα μειώσει δραματικά την έλευση αυτοκινήτων από την περιοχή. Αυτό το φαινόμενο των παρακαμπτήριων οδών έχει νεκρώσει τις περιοχές με αποτέλεσμα το κλείσιμο ή την υπολειτουργία των επιχειρήσεων της περιοχής. Με αυτά τα δεδομένα, δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός επικινδυνότητας στην απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων στην περιοχή.

Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Πελατών

Οι πελάτες είναι το οξυγόνο για την κάθε επιχείρηση. Η κάθε ενέργεια οποιαδήποτε εταιρείας έχει απώτερο σκοπό να προσελκύσει νέους πελάτες ή να αυξήσει τα έσοδα της από τους ήδη υπάρχοντες (upselling). Ανάλογα με τη συγκεκριμένη αγορά και το επίπεδο ανταγωνισμού, η διαπραγματευτική θέση των αγοραστών μπορεί να αλλάξει στον τομέα του ψωμιού. Γενικά, όταν οι αγοραστές έχουν πολλές επιλογές στη διάθεσή τους, η διαπραγματευτική τους ισχύ είναι μεγάλη, ενώ όταν έχουν λίγες επιλογές είναι χαμηλή.

Εάν υπάρχουν πολλά αρτοποιεία από τα οποία οι καταναλωτές μπορούν να επιλέξουν ή εάν τα προϊόντα που προσφέρονται από διάφορα αρτοποιεία είναι πανομοιότυπα, οι αγοραστές μπορεί να έχουν μεγάλη διαπραγματευτική ισχύ στην αγορά αρτοποιείας. Δεδομένου ότι τα αρτοποιεία μπορεί να συναγωνίζονται για την επιχείρησή τους, οι καταναλωτές μπορεί να μπορούν να διαπραγματεύονται μαζί τους για καλύτερες τιμές ή όρους σε αυτήν την περίπτωση. Από την άλλη πλευρά, εάν υπάρχουν λίγα αρτοποιεία κοντά ή εάν τα προϊόντα που πωλούνται από ένα συγκεκριμένο αρτοποιείο είναι μοναδικά, οι πελάτες ενδέχεται να μην έχουν μεγάλη δύναμη κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων.

Στην περίπτωση της οδού Βόλου η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών δεν είναι και τόσο μεγάλη, αφού τα αρτοποιεία της περιοχής προσφέρουν αυτή την αμεσότητα στην γειτονιά και λειτουργούν και ως ολιγοπώλιά. Δεδομένου της χαμηλής χρηματικής αξίας του ψωμιού και την ολιγοπωλιακή πολιτική που επικρατεί στην οδό Βόλου οι καταναλωτές έχουν μικρή διαπραγματευτική δύναμη. Έτσι το ψωμί έχει οριστεί σε μια παρόμοια τιμή για όλους τους φούρνους στην γειτονιά. Εκεί που παρατηρούνται μεγάλες αποκλίσεις στις τιμές είναι στα συνοδευτικά και σφολιατοειδή που προσφέρει ο κάθε φούρνος, όπου ο καθένας ορίζει την τιμή του διαφορετικά.

Η Διαπραγματευτική Δύναμη των Προμηθευτών

Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών είναι μία από τις πέντε δυνάμεις στο μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter που μπορούν να επηρεάσουν την κερδοφορία ενός αρτοποιείου. Αναφέρεται στην ικανότητα των προμηθευτών να διαπραγματεύονται υψηλότερες τιμές ή καλύτερους όρους με το αρτοποιείο. Στην περίπτωση ενός φούρνου, ορισμένοι βασικοί προμηθευτές είναι οι αλευροπαραγωγοί, παραγωγοί ζάχαρης και έμποροι ζαχαροπλαστικών συστατικών. Η διαπραγματευτική δύναμη του αρτοποιείου με αυτούς τους προμηθευτές εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος του αρτοποιείου, ο όγκος των πρώτων υλών που αγοράζει, ο αριθμός των προμηθευτών με τους οποίους συνεργάζεται και η συνολική ανταγωνιστικότητα της αγοράς πρώτων υλών. Εάν το αρτοποιείο έχει ισχυρή διαπραγματευτική θέση, μπορεί να είναι σε θέση να διαπραγματευτεί χαμηλότερες τιμές ή πιο ευνοϊκούς όρους με τους προμηθευτές του. Από την άλλη πλευρά, εάν η διαπραγματευτική ισχύς του αρτοποιείου είναι αδύναμη, μπορεί να βρίσκεται στο έλεος των προμηθευτών του και μπορεί να χρειαστεί να δεχτεί υψηλότερες τιμές ή λιγότερο ευνοϊκούς όρους. Σε γενικές γραμμές, όσο ισχυρότερη είναι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τόσο πιο δύσκολο μπορεί να είναι για το αρτοποιείο να διατηρήσει την κερδοφορία του.

Υποκατάστατα

Αναφέρονται στη διαθεσιμότητα υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών στα οποία θα μπορούσαν να στραφούν οι καταναλωτές αντί των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται από εταιρείες του κλάδου. Στην περίπτωση ενός αρτοποιείου, μπορεί να υπάρχει ένας αριθμός υποκατάστατων προϊόντων που θα ήταν ικανά να ληφθούν υπόψη

από τους καταναλωτές, όπως αρτοσκευάσματα, το ψωμί του super market (bake off), διάφορα κρουασάν βιομηχανοποιημένα κτλ. Η διαθεσιμότητα αυτών των υποκατάστατων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η τιμή, η ποιότητα και η ευκολία των υποκατάστατων σε σχέση με τα προϊόντα που προσφέρει το αρτοποιείο. Εάν τα υποκατάστατα θεωρηθούν ότι είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας σε χαμηλότερη τιμή ή εάν είναι πιο βολικό να αποκτηθούν, μπορεί να αποτελέσουν απειλή για τις πωλήσεις του φούρνου. Από την άλλη πλευρά, εάν τα προϊόντα του αρτοποιείου είναι μοναδικά ή έχουν ισχυρή φήμη επωνυμίας, μπορεί να είναι σε θέση να διαφοροποιηθούν από τα υποκατάστατα και να διατηρήσουν την πελατειακή τους βάση. Έτσι λοιπόν όσο μεγαλύτερη είναι η απειλή υποκατάστατων προϊόντων, τόσο εντονότερη θα είναι η ανταγωνιστική πίεση στο αρτοποιείο.

Αλυσίδα Αξίας

Μια αλυσίδα αξίας είναι μια ακολουθία ενεργειών που κάνει μια εταιρεία για να προσθέσει αξία στους πελάτες της. Η αλυσίδα αξίας για ένα αρτοποιείο θα αποτελείται από έναν αριθμό εργασιών που απαιτούνται για την παρασκευή και τη μεταφορά των αρτοπαρασκευάσματα στους πελάτες. Οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην αλυσίδα αξίας χωρίζονται σε 2 κατηγορίες, στις κύριες δραστηριότητες και στις υποστηρικτικές δραστηριότητες.

Εικόνα 3 Αλυσίδα Αξίας (TMOΔ)



Η αγορά πρώτων υλών όπως αλεύρι, ζάχαρη, βούτυρο, αυγά και άλλα πράγματα που απαιτούνται για την παρασκευή ψημένων προϊόντων είναι γνωστή ως προμήθεια πρώτων υλών. Η τιμή των πρώτων υλών θα ποικίλλει ανάλογα με τις συγκεκριμένες ουσίες που απαιτούνται και τις απαραίτητες δοσολογίες. Για παράδειγμα, η τιμή μιας συσκευασίας αυγών μπορεί να είναι 3€ ενώ η τιμή ενός τσουβαλιού με αλεύρι μπορεί να είναι 22-25€ (Μούσιος).

Παραγωγή: Περιλαμβάνει την ανάμιξη και την προετοιμασία των συστατικών, το ψήσιμο των προϊόντων και τη συσκευασία τους προς πώληση. Το κόστος παραγωγής θα εξαρτηθεί από την ποσότητα εργασίας που απαιτείται, το κόστος οποιουδήποτε εξειδικευμένου εξοπλισμού που χρειάζεται και το κόστος των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας όπως η ηλεκτρική ενέργεια και το νερό. Για παράδειγμα, το κόστος παραγωγής μιας παρτίδας μπισκότων μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος των συστατικών, τον χρόνο και τους μισθούς του αρτοποιού και το κόστος χρήσης του φούρνου και άλλου εξοπλισμού.

Μάρκετινγκ και πωλήσεις: Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση του αρτοποιείου και των προϊόντων του, τη λήψη παραγγελιών από πελάτες και την πραγματοποίηση πωλήσεων. Το κόστος του μάρκετινγκ και των πωλήσεων εξαρτάται από τις συγκεκριμένες στρατηγικές μάρκετινγκ και πωλήσεων που χρησιμοποιούνται, όπως η διαφήμιση, το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης ή οι προωθητικές ενέργειες στο κατάστημα. Για παράδειγμα, το κόστος της τοποθέτησης μιας διαφήμισης σε μια τοπική εφημερίδα μπορεί να είναι 100€, ενώ το κόστος δημιουργίας και εκτέλεσης μιας καμπάνιας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να είναι 500€.

Διανομή: Περιλαμβάνει τη μεταφορά των αρτοπαρασκευμάτων από το αρτοποιείο στους πελάτες, είτε μέσω πωλήσεων στο κατάστημα είτε μέσω παράδοσης σε άλλες περιοχές. Το κόστος διανομής θα εξαρτηθεί από τις συγκεκριμένες μεθόδους που χρησιμοποιούνται, όπως η χρήση μιας υπηρεσίας παράδοσης (efood, wolt) ή η υποχρέωση των εργαζομένων να κάνουν οι ίδιοι τις παραδόσεις. Για παράδειγμα, το κόστος χρήσης μιας υπηρεσίας παράδοσης μπορεί να είναι 0,5€ ανά παράδοση, ενώ το κόστος της παραλαβής των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνει τους μισθούς τους, την ασφάλιση τους και το κόστος των καυσίμων για τα οχήματά τους.

Εξυπηρέτηση πελατών: Περιλαμβάνει την παροχή βοήθειας στους πελάτες, τη διαχείριση τυχόν παραπόνων ή ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν και τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Το κόστος της εξυπηρέτησης πελατών θα εξαρτηθεί από την ποσότητα εργασίας που απαιτείται και από τυχόν εξειδικευμένη εκπαίδευση ή εξοπλισμό που απαιτείται (ERP, CRM programs κτλ). Για παράδειγμα, το κόστος εκπαίδευσης για εξυπηρέτηση πελατών μπορεί να είναι 500€.

Συντήρηση και επισκευές: Περιλαμβάνει τη συντήρηση και την επισκευή του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται στο αρτοποιείο, όπως φούρνοι και μίξερ. Το κόστος συντήρησης και επισκευής θα εξαρτηθεί από τον συγκεκριμένο εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις που χρειάζονται προσοχή, καθώς και από το κόστος τυχόν εξαρτημάτων ή εργασίας που απαιτείται. Για παράδειγμα, το κόστος επισκευής ενός χαλασμένου φούρνου μπορεί να είναι 500€, ενώ το κόστος αντικατάστασης ενός φθαρμένου μίξερ μπορεί να ξεπεράσει και τα 1.000€.

Ανθρώπινοι πόροι: Αυτό περιλαμβάνει την πρόσληψη και εκπαίδευση εργαζομένων, τη διαχείριση μισθοδοσίας και παροχών και τη διασφάλιση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος. Το κόστος των ανθρώπινων πόρων θα εξαρτηθεί από τον αριθμό των εργαζομένων, τους μισθούς και τις παροχές τους, καθώς και από τυχόν προγράμματα κατάρτισης ή ανάπτυξης. Για παράδειγμα, το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης ενός νέου υπαλλήλου μπορεί να είναι 1.000€, ενώ το κόστος παροχών όπως η ασφάλιση υγείας μπορεί να είναι 300-500€ ανά μήνα.

Η 10ετής Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα (2009-2019)

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα είχε σημαντικό αντίκτυπο τόσο στους πελάτες όσο και στις επιχειρήσεις στη χώρα. Από την πλευρά των καταναλωτών, η κρίση οδήγησε σε μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος και μείωση της αγοραστικής δύναμης καθώς περικόπηκαν οι μισθοί και τα επιδόματα και αυξήθηκαν οι φόροι. Αυτό είχε αρνητικό αντίκτυπο στη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες, καθώς πολλοί άνθρωποι δεν μπορούσαν να αντέξουν οικονομικά να αγοράσουν όσα είχαν πριν από την κρίση. Η κρίση οδήγησε επίσης σε αύξηση της ανεργίας, η οποία μείωσε περαιτέρω το εισόδημα των νοικοκυριών και την αγοραστική δύναμη. Χαρακτηριστικό είναι ότι η ανεργία το 2014 άγγιξε το 29.3% ενώ μέχρι τα μέσα του 2018 η ανεργία δεν έπεσε κάτω από το 20% (ΕΛΣΤΑΤ, 2022).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η κρίση οδήγησε σε μείωση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες, καθώς οι καταναλωτές είχαν λιγότερο διαθέσιμο εισόδημα και δεν μπορούσαν να αντέξουν οικονομικά να αγοράσουν όσα είχαν πριν από την κρίση. Αυτό οδήγησε σε μείωση των κερδών και των πωλήσεων για πολλές επιχειρήσεις, και πολλές εταιρείες αναγκάστηκαν να χρεοκοπήσουν ή να απολύσουν εργαζομένους. Η κρίση δυσκόλεψε επίσης την πρόσβαση των επιχειρήσεων σε πιστώσεις, καθώς οι τράπεζες αντιμετώπιζαν υψηλά επίπεδα μη εξυπηρετούμενων δανείων. Τα μέτρα λιτότητας που εφάρμοσε η κυβέρνηση, όπως οι αυξήσεις φόρων και οι περικοπές στις δημόσιες δαπάνες, είχαν επίσης αρνητικό αντίκτυπο σε πολλές επιχειρήσεις.

Συνολικά, η οικονομική κρίση στην Ελλάδα είχε σημαντικό αντίκτυπο τόσο στους καταναλωτές όσο και στις επιχειρήσεις και οι επιπτώσεις της γίνονται αισθητές ακόμη και σήμερα.

Ενεργειακή Κρίση

Από τα μέσα του 2021 ξεκίνησε να υπάρχει μια διαταραχή με την τιμή του φυσικού αερίου όπου άρχισε να αυξάνεται αισθητά. Αυτό οφειλόταν στην πολιτική της Ευρώπης για απεξάρτηση από τον άνθρακα, με στόχο να μειωθεί το περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Έτσι στράφηκε προς το φυσικό αέριο, μια λιγότερο ρυπογόνο μορφή ενέργειας. Η απότομη ζήτηση φυσικού αερίου επηρέασε το ισοζύγιο μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, αυξάνοντας έτσι τις τιμές. Παράλληλα από το Φεβρουάριο του 2022 η εισβολή της Ρωσίας στην Ουκρανία και οι απειλές περί μείωσης της ποσότητας του φυσικού αερίου ή ακόμα και την διακοπή του λόγω των κυρώσεων που επέβαλε η Ευρώπη στην Ρωσία, εκτίναξε την τιμή του (Μυλόπουλος Ιωάννης - ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ, 2022).

Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επηρεαστούν σημαντικά από την ενεργειακή κρίση, τόσο όσον αφορά το άμεσο κόστος της ενέργειας όσο και τις έμμεσες συνέπειες της κρίσης στην οικονομία. Μεταξύ των πιθανών επιπτώσεων για τις επιχειρήσεις είναι:

Αυξήσεις κόστους: Καθώς οι τιμές της ενέργειας αυξάνονται, οι επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να πληρώσουν περισσότερα χρήματα για πετρέλαιο, ηλεκτρική ενέργεια και άλλες πηγές ενέργειας. Ως αποτέλεσμα, τα κέρδη ενδέχεται να υποφέρουν και οι εταιρείες να δυσκολεύονται περισσότερο να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Σχεδιασμός μελλοντικών ενεργειακών δαπανών ενός έργου: Οι επιχειρήσεις μπορεί να δυσκολεύονται περισσότερο να προγραμματίσουν το μέλλον και να λάβουν σοφές αποφάσεις σχετικά με τις επενδύσεις και την επέκτασή τους. Το κομμάτι της ενέργειας για μια επιχείρηση είναι ένα από τα μεγαλύτερα κόστη της, και η διαταραχή που υπάρχει αυτό το καιρό την κάνει πολύ επιφυλακτική σε οποιαδήποτε επιχειρηματική της κίνηση.

Πληθωρισμός: Μια υψηλή τιμή ενέργειας μπορεί να προκαλέσει γενικό πληθωρισμό, ο οποίος μπορεί να μειώσει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών και να δυσκολέψει τις εταιρείες να πουλήσουν τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους. Ο πληθωρισμός που διακατέχει όλα τα κράτη σήμερα, οφείλεται σε ένα μεγάλο ποσοστό στην αύξηση της ενέργειας.

Η μειωμένη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες και η επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης είναι και οι δύο πιθανές συνέπειες της ενεργειακής κρίσης στο σύνολο της οικονομίας. Αυτό θα μπορούσε να δυσκολέψει τις επιχειρήσεις να είναι επιτυχημένες και κερδοφόρες.

Τα αρτοποιεία στην Ελλάδα έχουν πληγεί σκληρά από την ενεργειακή κρίση, με 204 λουκέτα να σημειώνονται τον τελευταίο χρόνο. Το υψηλό κόστος ενέργειας και πρώτων υλών διαβρώνει τα κέρδη των αρτοποιιών, οδηγώντας σε αυξήσεις τιμών που προκαλούν μείωση της κατανάλωσης. Τα αρτοποιεία έχουν σημειώσει μείωση του τζίρου κατά 20% από την αρχή του έτους, ζημιά περίπου μισού δισεκατομμυρίου ευρώ για το έτος. Η ενεργειακή κρίση προκαλεί χρέη και στους αρτοποιούς, με το 15% να αντιμετωπίζει τον κίνδυνο κατάσχεσης λόγω συσσωρευμένων χρεών, για απλήρωτους λογαριασμούς ρεύματος. Η Ελληνική Ομοσπονδία Αρτοποιιών χρειάστηκε να επέμβει σε τουλάχιστον 50 περιπτώσεις για να αποτρέψει τη διακοπή του ρεύματος στους φούρνους.

Η ενεργειακή κρίση στην Ελλάδα οδήγησε σε τριπλή αύξηση του κόστους ηλεκτρικής ενέργειας για τα βιοτεχνικά αρτοποιεία, από 980 ευρώ το μήνα για 14.000 kWh το καλοκαίρι του 2021 σε 2.562 ευρώ το μήνα τον Σεπτέμβριο του 2022. Η τιμή ανά κιλοβατώρα αυξήθηκε από 0,07 ευρώ σε 0,183 ευρώ. Το κόστος χρήσης φυσικού αερίου έχει επίσης σχεδόν τριπλασιαστεί, με τους λογαριασμούς να αυξάνονται από 870 ευρώ το περασμένο καλοκαίρι σε 2.600 ευρώ τον Σεπτέμβριο του 2022. Το κόστος χρήσης pellet έχει υπερδιπλασιαστεί, με τους φούρνους να πληρώνουν τώρα 870 ευρώ ανά τόνο, από 335 ευρώ ανά τόνο τον Σεπτέμβριο του 2021 και 585 ευρώ ανά τόνο τον Ιανουάριο του 2022. Ως απάντηση σε αυτό

το αυξανόμενο κόστος, οι αρτοποιοί πραγματοποίησαν αυξήσεις τιμών συνολικού ύψους 16% το περασμένο έτος. Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι αυτές οι αυξήσεις δεν θα είναι αρκετές αν δεν αυξηθεί η επιδότηση στους λογαριασμούς ρεύματος των αρτοποιείων, ο ΦΠΑ στο ψωμί δεν μειωθεί στο 6% και δεν μειωθεί ο ειδικός φόρος κατανάλωσης στα καύσιμα. Ο συνολικός ετήσιος κύκλος εργασιών για τα βιοτεχνικά αρτοποιεία υπολογίζεται στα 2,5 δισ. ευρώ, από 3 δισ. ευρώ πριν από το 2015 (ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, 2022).

Ανάλυση SWOT

Ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που ονομάζεται ανάλυση SWOT χρησιμοποιείται για να αξιολογήσει τις ευκαιρίες, τις απειλές, τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία μιας εταιρείας. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τον εντοπισμό τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών στοιχείων που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην επιτυχία μιας εταιρείας και μπορεί να βοηθήσει στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων. Θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια ανάλυση SWOT για να προσδιοριστούν τα κρίσιμα στοιχεία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ικανότητα ενός αρτοποιείου να προσελκύει και να διατηρεί πελάτες, να διατηρεί την κερδοφορία και να επιτυγχάνει τους επιχειρηματικούς του στόχους.

Strengths

1. Η τοποθεσία του. Βρίσκεται δίπλα από στάση αστικού λεωφορείου και στα 200 μέτρα υπάρχει δημοτικό σχολείο. Τριγύρω του υπάρχουν πολλές μικρές επιχειρήσεις καθώς και αρκετά μεζεδοπωλεία. Όλα αυτά με την κατάλληλη στρατηγική, είναι σε θέση να τα εκμεταλλευτεί και να διευρύνει το πελατολόγιό του.
2. Οι δυνατές σχέσεις πιστότητας που έχει με τους πελάτες (Brand Loyalty). Το γεγονός ότι οικογένειες προμηθεύονται το ψωμί τους από εκεί όλα αυτά τα χρόνια, του δίνει μια δυναμική ότι παράγει ένα νόστιμο προϊόν.
3. Το ευγενικό και εξυπηρετικό προσωπικό του. Το γλυκό χαμόγελο που έχουν οι κυρίες που βρίσκονται στην βιτρίνα το πρωί, αλλά και η αμεσότητα που έχουν με τους πελάτες.
4. Η φήμη που έχει στην γειτονία για τα μουστοκούλουρά του. Τα κουλούρια αυτά παρασκευάζονται με μια ιδιαίτερη μυστική συνταγή, τα οποία έχουν χαρακτηριστική γεύση και μυρίζει όλο το τετράγωνο όποτε ψήνονται.
5. Η τεχνογνωσία που υπάρχει πάνω στο ψωμί με τα τόσα χρόνια εμπειρίας.

Weaknesses

1. Εξάρτηση από έναν μόνο προμηθευτή για τα βασικά υλικά.
2. Μικρή ποικιλία προϊόντων και έλλειψη διαφοροποίησης. Τα αρτοποιασκευάσματα είναι τα ίδια εδώ και πολλά χρόνια χωρίς να έχει προστεθεί κάτι καινούργιο ή να έχει διαφοροποιηθεί κάποια συνταγή. Γενικά, δεν επενδύεται κεφάλαιο στην καινοτομία.
3. Υψηλό κόστος παραγωγής.
4. Ο φούρνος δεν έχει παρουσία στα social media.
5. Έχει περιοριστεί στα κλασσικά κανάλια διανομής.

Opportunities

1. Ευρωπαϊκά και εθνικά προγράμματα ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Είναι το πρώτο βήμα για να μπορέσει να βρει το απαιτούμενο κεφάλαιο, ώστε να το επενδύσει στην επιχείρηση.
2. Την εκμετάλλευση των νέων καναλιών διανομής που προσφέρεται από τις διαδικτυακές υπηρεσίες παράδοσης (efood, Wolt κτλ.)
3. Την νέα περιοχή που ξεκινά να δομείται δίπλα από τον φούρνο (περιοχή Τούμπα). Αυτή η αναδυόμενη περιοχή έχει πολλές προοπτικές και ίσως μπορεί να επεκταθεί και σε αυτή, είτε με φυσική παρουσία είτε με υπηρεσίες διανομής.
4. Οι αρκετοί κάτοικοι της περιοχής που είναι ιδιοκτήτες σκύλων. Μια βόλτα να κάνει κάποιος στην γειτονιά θα διαπιστώσει ότι υπάρχουν πολλοί κάτοικοι που βγάζουν καθημερινά τους σκύλους τους βόλτα. Η συνεργασία με ένα κτηνίατρο για την παραγωγή χειροποίητων λιχουδιών για σκύλους, ίσως τραβήξει τα βλέμματα των ζωόφιλων σε όλη τη Λάρισα.
5. Η συνεργασία με τις διάφορες επιχειρήσεις εστίασης που βρίσκονται στην περιοχή. Οι καφετέριες που ορισμένες είναι και αλυσίδες καθώς και τα μεζεδοπωλεία που βρίσκονται στην περιοχή έχουν ανάγκη από καθημερινή τροφοδότηση από είδη φούρνου.

Threats

1. Η ενεργειακή κρίση που βιώνει η παγκόσμια κοινότητα, έχει μεγάλες επιπτώσεις στο κόστος λειτουργίας του φούρνου.

2. Η νέα παρακαμπτήρια οδός που έχει στόχο να αποσυμφορήσει την κίνηση από την οδό Βόλου δημιουργεί μια μεγάλη απειλή για τον φούρνο. Αυτό διότι πολλοί εργαζόμενοι που δουλεύουν στα παρακάτω εργοστάσια, όπως και πολλοί εκδρομείς που θέλουν να επισκεφτούν το Βόλο, θα πηγαίνουν από το νέο δρόμο.
3. Ο υψηλός πληθωρισμός αυξάνει κατακόρυφα το κόστος απόκτησης πρώτων υλών, καθώς επίσης παράλληλα μειώνει την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών.
4. Οι παρασκευαστές άρτου “home edition” είναι μια δυνητική απειλή για τον κλάδο της αρτοποιίας.
5. Ο υψηλός ανταγωνισμός που βρίσκεται στην περιοχή από τους άλλους 2 φούρνους.

Τα 7P's του Μάρκετινγκ



Εικόνα 4: 7P's of Marketing – Πηγή: Lead Agency

Προϊόν: Για να προσελκύσει νέους πελάτες και να ενισχύσει τις πωλήσεις, ο φούρνος θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να παρουσιάσει νέα, μοντέρνα προϊόντα ή γεύσεις, όπως επιλογές χωρίς γλουτένη και vegan. Για παράδειγμα, το αρτοποιείο μπορεί να προσφέρει ψωμιά χωρίς γλουτένη, αρτοσκευάσματα vegan και σάντουιτς χωρίς γλουτένη και vegan. Επιπλέον, το αρτοποιείο θα πρέπει να αξιοποιήσει τη μοναδική του παραδοσιακή συνταγή με τα μουστοκούλουρα και να τα τοποθετήσει ως ένα Premium προϊόν. Το αρτοποιείο

μπορεί επίσης να επεκτείνει τη σειρά προϊόντων του προσφέροντας μια σειρά από λιχουδιές για σκύλους, φτιαγμένες με φυσικά συστατικά.

Τιμή: Για να προσελκύσει νέους πελάτες, το αρτοποιείο θα πρέπει να εφαρμόζει ειδικές προσφορές και εκπτώσεις, όπως ένα πρόγραμμα επιβράβευσης, και να προσφέρει ειδικές εκπτώσεις για τους μαθητές. Για παράδειγμα, ο φούρνος μπορεί να προσφέρει έκπτωση 10% για φοιτητές που επιδεικνύουν τη φοιτητική τους ταυτότητα ή να προσφέρει ένα πρόγραμμα επιβράβευσης όπου οι πελάτες μπορούν να κερδίζουν πόντους για κάθε αγορά τους, οι οποίοι μπορούν να εξαργυρωθούν για εκπτώσεις σε μελλοντικές αγορές.

Τόπος: Ο φούρνος θα πρέπει να στοχεύει στην εδραίωση μιας ισχυρής παρουσίας στις πλατφόρμες μέσων κοινωνικής δικτύωσης και να τα χρησιμοποιεί για να συνδεθεί με τους πελάτες και να προωθήσει τα προϊόντα του. Επιπλέον, το αρτοποιείο θα πρέπει να συνεργάζεται με διαδικτυακές υπηρεσίες παράδοσης, όπως το e-food και το Wolt, για να κάνει τις παραγγελίες πιο βολικές για τους πελάτες. Επιπλέον, ο φούρνος θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να ανοίξει ένα νέο κατάστημα στην αναδυόμενη γειτονιά δίπλα στον φούρνο (περιοχή Τούμπας) για να αυξήσει την απήχυσή του. Για παράδειγμα, μπορεί να δημιουργήσει μια σελίδα στο Facebook, όπου οι πελάτες μπορούν να κάνουν παραγγελίες και να παρακολουθούν την κατάσταση των παραδόσεων τους ή να ανοίξουν ένα νέο κατάστημα στην περιοχή της Τούμπας για να αυξήσουν την προβολή και να προσελκύσουν νέους πελάτες από αυτήν την ταχέως αναπτυσσόμενη γειτονιά.

Πρώθηση: Για να προσελκύσει νέους πελάτες και να ενισχύσει τις πωλήσεις, ο φούρνος θα πρέπει να χρησιμοποιεί πιο εξελιγμένες τεχνικές μάρκετινγκ, όπως η δημιουργία ενός προγράμματος παραπομπής, όπου οι υπάρχοντες πελάτες μπορούν να παραπέμπουν τους φίλους και την οικογένειά τους σε αντάλλαγμα για εκπτώσεις σε μελλοντικές αγορές ή να προσφέρουν μια "δοκιμάστε πριν αγοράσετε" πρόγραμμα όπου οι πελάτες μπορούν να δοκιμάσουν νέα προϊόντα δωρεάν. Επιπλέον, το αρτοποιείο θα πρέπει να επενδύσει σε στοχευμένες διαφημιστικές καμπάνιες, όπως διαφημίσεις Google και Facebook Ads, που είναι προσαρμοσμένες στα ενδιαφέροντα συγκεκριμένων δημογραφικών στοιχείων.

Άνθρωποι: Για να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών, ο φούρνος θα πρέπει να επενδύσει στην εκπαίδευση των εργαζομένων για να διασφαλίσει ότι το προσωπικό είναι φιλικό, εξυπηρετικό και ενημερωμένο σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που

προσφέρει το αρτοποιείο. Για παράδειγμα, το αρτοποιείο μπορεί να παρέχει εκπαίδευση εξυπηρέτησης πελατών, όπου οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους πελάτες και να χειρίζονται παράπονα, καθώς και εκπαίδευση προϊόντων, όπου οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να προετοιμάζουν και να παρουσιάζουν διαφορετικούς τύπους αρτοσκευασμάτων.

Διαδικασία: Για να αυξήσει την αποδοτικότητα και να μειώσει το κόστος, ο φούρνος θα πρέπει να εφαρμόσει νέες διαδικασίες και τεχνολογίες, όπως η χρήση συστήματος CRM για τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες και την παρακολούθηση δεδομένων πωλήσεων ή η επένδυση σε εξοπλισμό αυτοματισμού για τον εξορθολογισμό της παραγωγικής διαδικασίας. Επιπλέον, το αρτοποιείο θα πρέπει να εφαρμόσει μια διαδικασία ποιοτικού ελέγχου για να διασφαλίσει ότι όλα τα προϊόντα είναι σταθερά υψηλής ποιότητας. Για παράδειγμα, το αρτοποιείο μπορεί μπει σε κάποιο πρόγραμμα ISO για να εξασφαλίσει δεδομένη ποιότητα ή να διεξάγει τακτικές γευστικές δοκιμές για να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα πληρούν τα υψηλά πρότυπα του αρτοποιείου (Maniraj, 2022).

Φυσικά στοιχεία: Το αρτοποιείο μπορεί να επενδύσει σε νέο εξοπλισμό, όπως πίνακες ψηφιακών μενού και συστήματα σημείων πώλησης, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τη συνολική εμπειρία του πελάτη και να εξορθολογήσουν τις διαδικασίες. Το αρτοποιείο μπορεί επίσης να επενδύσει σε υλικά συσκευασίας που είναι φιλικά προς το περιβάλλον, όπως επαναχρησιμοποιούμενες σακούλες ή βιοδιασπώμενα δοχεία. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της φήμης του αρτοποιείου και στην προσέλκυση περιβαλλοντικά συνειδητοποιημένων πελατών. Επιπλέον, το αρτοποιείο μπορεί να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων για να διασφαλίσει ότι τα προϊόντα είναι πάντα φρέσκα και διαθέσιμα. Η διατήρηση του καταστήματος καθαρό και καλά οργανωμένο θα βελτιώσει επίσης τη συνολική οπτική εμφάνιση και την εμπειρία των πελατών.

Στρατηγική Φούρνου

“Victorious warriors win first and then go to war, while defeated warriors go to war first and then seek to win.”

Sun Tzu, Κινέζος φιλόσοφος και στρατιωτικός αναλυτής.

Ορισμός Στρατηγικής

Η επιχειρηματική στρατηγική αναφέρεται στις ενέργειες και τις αποφάσεις που λαμβάνει μια εταιρεία προκειμένου να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της σκοπούς και στόχους. Περιλαμβάνει την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, τον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων της εταιρείας και τον καθορισμό του τρόπου με τον οποίο τοποθετείται στην αγορά, ώστε να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά. Η επιχειρηματική στρατηγική είναι σημαντική διότι βοηθά μια εταιρεία να επικεντρώσει τους πόρους και τις προσπάθειές της σε συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς και να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις που θα συμβάλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Μπορεί επίσης να βοηθήσει μια εταιρεία να προσαρμοστεί αναλόγως στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες καθώς αυτές προκύπτουν.

Στρατηγική είναι λοιπόν ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο της επιχείρησης που την βοηθά να εξελίσσεται και να βελτιώνει την κερδοφορία της. Πολλοί όμως συγχέουν την στρατηγική με άλλες έννοιες όπως τακτική, προγραμματισμός και λειτουργική αποτελεσματικότητα.

Τακτική: Τακτική είναι οι συγκεκριμένες ενέργειες που κάνει η επιχείρηση για να εφαρμόσει την στρατηγική της. Επικεντρώνονται κυρίως στη βραχυπρόθεσμη περίοδο και αφορούν τα πρακτικά βήματα που οφείλει να κάνει η εταιρεία για να επιτύχει την στρατηγική της.

Προγραμματισμός: Ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής στην βραχυχρόνια περίοδο, ενώ η στρατηγική έχει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Λειτουργική Αποτελεσματικότητα: Σαν κύρια αρμοδιότητά της είναι να το πως να γίνονται τα ίδια πράγματα καλύτερα, όπως για παράδειγμα με μικρότερο κόστος ή πιο γρήγορα. Αντίθετα η στρατηγική συνήθως αλλάζει τα πράγματα.

Κατηγορίες Ειδών Στρατηγικής

Στον επιχειρηματικό κόσμο, υπάρχουν διάφοροι τύποι στρατηγικών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εταιρείες για να επιτύχουν τους στόχους τους. Αυτές περιλαμβάνουν στρατηγικές που περιλαμβάνουν τη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης της εταιρείας και την πραγματοποίηση μικρών βελτιώσεων (στρατηγικές σταθερότητας), στρατηγικές που περιλαμβάνουν επέκταση των λειτουργιών της εταιρείας (στρατηγικές ανάπτυξης), στρατηγικές που εφαρμόζονται όταν η εταιρεία αντιμετωπίζει οικονομικές ή άλλες προκλήσεις (στρατηγικές διάσωσης) , και στρατηγικές που εστιάζουν στην απόκτηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά (ανταγωνιστικές στρατηγικές). Αυτές οι στρατηγικές μπορούν να βοηθήσουν μια εταιρεία να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες, τους μετόχους και άλλους ενδιαφερόμενους.

Στρατηγικές Σταθερότητας

Οι στρατηγικές σταθερότητας περιλαμβάνουν τη διατήρηση του “status quo” και την εστίαση σε σταδιακές βελτιώσεις, αντί να επιδιώκουν ανάπτυξη ή σημαντικές αλλαγές. Αυτές οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται συχνά από εταιρείες που είναι ήδη επιτυχημένες στον κλάδο τους και επιδιώκουν να διατηρήσουν τη θέση τους.

Στρατηγική Καμίας Αλλαγής: Η στρατηγική «καμίας αλλαγής» είναι ένας τύπος επιχειρηματικής στρατηγικής που περιλαμβάνει τη διατήρηση του “status quo” και την απουσία σημαντικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον ή την κατεύθυνση της εταιρείας. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να είναι επωφελής για εταιρείες που είναι ήδη επιτυχημένες και αντιμετωπίζουν ελάχιστο ανταγωνισμό ή διαταραχή στην αγορά τους, καθώς τους επιτρέπει να παραμείνουν με τους υπάρχοντες πόρους τους και να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά, ενώ παράλληλα είναι σε θέση να εστιάζουν σε άλλες προτεραιότητες.

Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών: Σε αυτό το σενάριο, η εταιρεία δίνει προτεραιότητα στα άμεσα κέρδη έναντι της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης περιορίζοντας σημαντικά τα έξοδα όπως αυτά που σχετίζονται με το μάρκετινγκ και την έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να εισπράξει μετρητά. Αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει την αποεπένδυση στη μελλοντική ανάπτυξη της εταιρείας προκειμένου να καλύψει μια συγκεκριμένη οικονομική ανάγκη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η στρατηγική μπορεί να έχει επιπτώσεις στην ικανότητα της εταιρείας να διατηρήσει την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα μακροπρόθεσμα, καθώς μπορεί να περιορίσει τις επενδύσεις της εταιρείας σε βασικούς τομείς όπως η καινοτομία και η ανάπτυξη της αγοράς.

Στρατηγικό Διάλειμμα: Μετά από σημαντικές αλλαγές όπως οι συγχωνεύσεις, είναι συχνά απαραίτητο για μια εταιρεία να εφαρμόσει μια στρατηγική παύσης προκειμένου να επικεντρωθεί στη μεγιστοποίηση του εσωτερικού ελέγχου. Αυτό περιλαμβάνει την προσωρινή αναστολή ή επιβράδυνση ορισμένων δραστηριοτήτων ή πρωτοβουλιών προκειμένου να αξιολογηθεί η κατάσταση και να συλλεχθούν περισσότερες πληροφορίες πριν ληφθούν αποφάσεις. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η εταιρεία μπορεί να

χρειαστεί να αξιολογήσει προσεκτικά τους κινδύνους και τα πιθανά αποτελέσματα διαφορετικών επιλογών και να βεβαιωθεί ότι διαθέτει τα απαραίτητα συστήματα και διαδικασίες για την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών που έχει υποστεί. Εφαρμόζοντας μια στρατηγική παύσης, η εταιρεία μπορεί να αφιερώσει τον χρόνο που χρειάζεται για να διασφαλίσει ότι είναι σε καλή θέση για να επιτύχει τους στόχους της και να μεγιστοποιήσει την αξία για τους μετόχους της.

Στρατηγική Προσεκτικών Βημάτων: Είναι συχνά ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες και προσαρμόσιμες προκειμένου να επιτύχουν σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η χρησιμοποίηση της στρατηγικής παύσης ως αντίδραση σε αναμενόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον είναι μια προσέγγιση για τις επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό. Αυτή η στρατηγική συνεπάγεται την προσωρινή διακοπή ή επιβράδυνση ορισμένων δραστηριοτήτων ή έργων, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να αξιολογήσει την κατάσταση και να συγκεντρώσει περισσότερα δεδομένα πριν κάνει επιλογές. Η επιχείρηση μπορεί να λάβει πιο τεκμηριωμένες αποφάσεις που ευθυγραμμίζονται καλύτερα με τους στόχους και τους στόχους της και που λαμβάνουν υπόψη τους πιθανούς κινδύνους και τις δυνατότητες που δίνει το μεταβαλλόμενο περιβάλλον κάνοντας ένα βήμα πίσω και αναλύοντας προσεκτικά τις συνέπειες των αλλαγών.

Στρατηγικές Ανάπτυξης

Στρατηγική Κάθετης Ολοκλήρωσης: Η κάθετη ολοκλήρωση είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που περιλαμβάνει την επέκταση των λειτουργιών μιας εταιρείας ώστε να περιλαμβάνει τον έλεγχο σε πολλαπλά στάδια παραγωγής και διανομής. Για παράδειγμα, ένα εργοστάσιο γάλακτος μπορεί να επιλέξει να ενσωματωθεί κάθετα κατέχοντας επίσης τις φάρμες που παράγουν το νωπό γάλα που χρησιμοποιείται στη διαδικασία παραγωγής, καθώς και την εταιρεία μεταφορών που παραδίδει τα τελικά προϊόντα στους πελάτες. Αυτό μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να μειώσει το κόστος εξαλείφοντας τους μεσάζοντες και εξορθολογίζοντας τις δραστηριότητές της και να διασφαλίσει καλύτερα ότι τα προϊόντα της πληρούν τα δικά της πρότυπα ποιότητας και προδιαγραφές. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τις εταιρείες να εξετάσουν προσεκτικά τα πιθανά μειονεκτήματα της κάθετης ολοκλήρωσης, συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου υπερβολικής επέκτασης πόρων και της πιθανότητας

αντιμετώπισης ρυθμιστικών ή αντιμονοπωλιακών προκλήσεων, προκειμένου να προσδιορίσουν εάν είναι κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρησή τους (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγική Οριζόντιας Ολοκλήρωσης: Η οριζόντια ολοκλήρωση είναι η επιχειρηματική στρατηγική που περιλαμβάνει την επέκταση των λειτουργιών μιας εταιρείας ώστε να περιλαμβάνει τον έλεγχο πολλαπλών εταιρειών ή επιχειρήσεων που βρίσκονται στον ίδιο κλάδο. Για παράδειγμα, μια αρτοποιητική εταιρεία μπορεί να επιλέξει να ενσωματωθεί οριζόντια εξαγοράζοντας άλλα εργοστάσια αρτοποιίας προκειμένου να αυξήσει το μερίδιο αγοράς του και να ενισχύσει τη θέση του στον κλάδο. Αυτό μπορεί να επιτρέψει στην εταιρεία να επιτύχει οικονομίες κλίμακας συνδυάζοντας τις λειτουργίες πολλών επιχειρήσεων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους. Ωστόσο, είναι σημαντικό για τις εταιρείες να εξετάσουν προσεκτικά τα πιθανά μειονεκτήματα της οριζόντιας ολοκλήρωσης, συμπεριλαμβανομένου του κινδύνου υπερβολικής επέκτασης πόρων και της πιθανότητας αντιμετώπισης ρυθμιστικών ή αντιμονοπωλιακών προκλήσεων, προκειμένου να προσδιορίσουν εάν είναι κατάλληλη στρατηγική για την επιχείρησή τους.

Στρατηγική Διαφοροποίησης Δραστηριοτήτων

Συσχετισμένη Διαφοροποίηση: Η συσχετισμένη διαφοροποίηση είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που περιλαμβάνει την εύρεση ομοιοτήτων ανάμεσα σε διαφορετικές δραστηριότητες εντός μιας εταιρείας, όπως προϊόντα ή υπηρεσίες, και τη χρησιμοποίησή τους για την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, μια τράπεζα μπορεί να χρησιμοποιήσει συσχετισμένη διαφοροποίηση για να διευρύνει τις προσφορές προϊόντων της εντοπίζοντας ομοιότητες στον τρόπο με τον οποίο εγκρίνει δάνεια για στεγαστικά δάνεια και δάνεια αυτοκινήτων. Χρησιμοποιώντας το ίδιο σύστημα αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας και παρόμοιες διαδικασίες αναδοχής, η τράπεζα μπορεί να μειώσει το κόστος που σχετίζεται με τη δημιουργία και τη διαχείριση χωριστών συστημάτων, τα οποία με τη σειρά τους θα μπορούσαν να της επιτρέψουν να προσφέρει πιο ανταγωνιστικές τιμές για τους πελάτες της. Αξιοποιώντας τις ομοιότητες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, η τράπεζα μπορεί να δημιουργήσει μια πιο αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία που της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

Ασυσχέτιστη Διαφοροποίηση: Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση είναι μια επιχειρηματική στρατηγική όπου μια εταιρεία διαφοροποιείται σε διαφορετικούς κλάδους ή τομείς που δεν σχετίζονται με τις τρέχουσες δραστηριότητές της, προκειμένου να κατανείμει τον κίνδυνο,

να εκμεταλλευτεί τα διαθέσιμα κεφάλαια ή να επιδιώξει φιλόδοξους στόχους. Αυτό μπορεί να γίνει με την επέκτασή της σε νέες αγορές, την κυκλοφορία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ή ακόμα και την είσοδό της σε τομείς που είναι εντελώς άσχετοι με τις υπάρχουσες δραστηριότητες της εταιρείας. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να γίνει αυτό είναι εάν ο τρέχων κλάδος της εταιρείας βιώνει μεγάλη αβεβαιότητα ή αστάθεια, η διαφοροποίηση σε διαφορετικούς τομείς είναι σε θέση να μειώσει τον συνολικό κίνδυνο της εταιρείας. Επιπλέον, εάν η εταιρεία έχει διαθέσιμα κεφάλαια που δεν μπορεί να επενδύσει στον δικό της κλάδο, μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για να επεκταθεί σε νέους τομείς. Αυτή η στρατηγική μπορεί επίσης να ακολουθηθεί εάν η διοίκηση ή ο ιδιοκτήτης της εταιρείας επιθυμεί να αναπτυχθεί σε νέους τομείς, με στόχο μεγαλύτερη ανάπτυξη και επιτυχία. Ωστόσο, μια τέτοια στρατηγική ελλοχεύει τους δικούς της κινδύνους, με τον σημαντικότερο την έλλειψη τεχνογνωσίας στον νέο τομέα και την απουσία εμπειρίας στον καινούργιο κλάδο (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγική Συγκέντρωσης – Διείσδυσης στην Αγορά

Η στρατηγική συγκέντρωσης είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που περιλαμβάνει την εστίαση πόρων σε μια συγκεκριμένη αγορά ή προϊόν προκειμένου να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένα παράδειγμα στρατηγικής συγκέντρωσης είναι η διείσδυση στην αγορά, η οποία περιλαμβάνει αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς σε μια υπάρχουσα αγορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την επιθετική προώθηση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τη μείωση των τιμών ή την αύξηση των καναλιών διανομής. Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τη διείσδυση στην αγορά ως στρατηγική προσπαθούν συνήθως να αναπτύξουν την επιχείρησή τους αξιοποιώντας μια υπάρχουσα αγορά και κερδίζοντας μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, μια εταιρεία παραγωγής smartphone, η οποία αποφασίζει να εισέλθει σε μια νέα γεωγραφική περιοχή, όπου η επωνυμία δεν είναι καλά γνωστή, ως στρατηγική για να αυξήσει τις πωλήσεις και το μερίδιο της στην παγκόσμια αγορά. Το κλειδί για την επιτυχία με αυτήν τη στρατηγική είναι να υπάρχει μια ξεκάθαρη κατανόηση της αγοράς-στόχου, του ανταγωνισμού και των καλύτερων τρόπων προσέγγισης και ελκυστικότητας σε πιθανούς πελάτες. Με εστίαση σε αυτούς τους βασικούς τομείς, η εταιρεία είναι σε θέση να διεισδύσει αποτελεσματικά στη νέα αγορά και να επιτύχει τους αναπτυξιακούς της στόχους (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγικές Διάσωσης – Αναστροφής

Ανόρθωση: Μια εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει μια στρατηγική ανάκαμψης για να αντιμετωπίσει τις χαμηλές επιδόσεις που προκαλούνται από περιορισμένους πόρους, κακό ηθικό των εργαζομένων, δύσπιστους μετόχους και περιορισμένο χρόνο. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει συνήθως τρία στάδια: συρρίκνωση, σταθεροποίηση και αναδόμηση. Η συρρίκνωση στοχεύει στη μείωση του κόστους και τον εξ ορθολογισμό των λειτουργιών, η σταθεροποίηση επικεντρώνεται στη διατήρηση αυτών των μέτρων μείωσης του κόστους και στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών και η αναδόμηση επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Olympic Air όπου χρησιμοποίησε αυτή την στρατηγική το 2013 όταν εξαγοράστηκε εξ ολοκλήρου από την Aegean Airlines. Έκανε συρρίκνωση με την απόσυρση του αεροπορικού στόλου που διατηρούσε και την εξόπλισε με μικρά αεροσκάφη για πτήσεις εντός του ελληνικού FIR, ανέπτυξε και διατήρησε αυτή την στρατηγική για 10 χρόνια και από το 2023 έχει τεθεί σε πρόγραμμα αντικατάστασης του στόλου της με νέα πιο σύγχρονα αεροσκάφη.

Αποεπένδυση: Η αποεπένδυση είναι η διαδικασία εκποίησης από μη βασικά περιουσιακά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένης της πώλησης τμημάτων ή γραμμών προϊόντων με χαμηλή απόδοση, το κλείσιμο εγκαταστάσεων ή η ανάθεση ορισμένων λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ο στόχος της αποεπένδυσης είναι η βελτίωση της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας μειώνοντας το κόστος και εστιάζοντας στις βασικές της ικανότητες. Αυτή η διαδικασία, ωστόσο, μπορεί να είναι προκλητική καθώς μπορεί να συνεπάγεται απολύσεις και μειωμένες υπηρεσίες, που μπορεί να έχουν αντίκτυπο στους εργαζόμενους και την κοινότητα.

Αιχμαλωσία: Η αιχμαλωσία είναι μια επιχειρηματική στρατηγική όπου μια επιχείρηση, συνήθως που αντιμετωπίζει αρκετές δυσκολίες, παραχωρεί τον έλεγχο όλων των παραγωγικών της δραστηριοτήτων σε μια πιο επιτυχημένη μέσω ενός μακροπρόθεσμου συμβολαίου συνεργασίας, προκειμένου να συνεχίσει τις δραστηριότητές της και να διατηρήσει την παρουσία της στην αγορά.

Ρευστοποίηση: Η εκκαθάριση είναι το τελικό στάδιο για την επίλυση μιας οικονομικά προβληματικής εταιρείας, χρησιμοποιείται ως έσχατη λύση όταν οι προηγούμενες προσπάθειες αποκατάστασης της κερδοφορίας της εταιρείας δεν έχουν επιτύχει.

Περιλαμβάνει την πώληση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας σε τρέχουσες τιμές αγοράς για την εξόφληση των χρεών, και μπορεί επίσης να ενεργοποιηθεί από νομικές ενέργειες από πιστωτές ή διαδικασίες πτώχευσης. Είναι το τέλος μιας επιχείρησης και μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και την κοινότητα (Παπαδάκης, 2016).

Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Ηγεσία Κόστους

Η ηγεσία κόστους είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που επιτρέπει σε μια εταιρεία να προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλότερη τιμή από την αγορά, επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος. Ο στόχος αυτής της στρατηγικής είναι να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές έχοντας χαμηλότερο δυνατό κόστος για το προϊόν, και επομένως να βρίσκεται σε θέση να το πουλήσει σε χαμηλότερη τιμή, διατηρώντας παράλληλα ένα περιθώριο κέρδους. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται συχνά στη μαζική παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων που απευθύνονται σε μια μεγάλη αγορά-στόχο. Υπάρχουν πολλές πηγές που μπορούν να συμβάλουν στην ικανότητα μιας εταιρείας να επιτύχει ηγετική θέση στο κόστος. Μία από τις κύριες πηγές είναι οι οικονομίες κλίμακας, οι οποίες αναφέρονται στη μείωση του ανά μονάδας κόστους που προκύπτει από την αύξηση του όγκου παραγωγής. Επιπλέον, οι εταιρείες μπορούν επίσης να επιτύχουν ηγετική θέση στο κόστος μέσω της εκμετάλλευσης της παραγωγικής ικανότητας, του χαμηλότερου κόστους εισροών, της τεχνολογίας στις διαδικασίες παραγωγής και της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης. Η αεροπορική εταιρεία Ryanair ακολουθεί από την πρώτη στιγμή της ίδρυσής της αυτή τη στρατηγική, διατηρώντας στο έπακρο την ασφάλεια πτήσεων, αλλά μειώνει αισθητά τις ανέσεις των επιβατών της. Μία από τις βασικές της τεχνικές είναι η χρήση ενός μόνο τύπου αεροσκάφους, που της επιτρέπει να εξορθολογήσει το κόστος συντήρησης και εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, λειτουργεί κυρίως με τα δευτερεύοντα αεροδρόμια, γεγονός που της επιτρέπει να εξοικονομήσει τα τέλη προσγείωσης. Χρησιμοποιούν επίσης μια προσέγγιση "χωρίς περιττά", η οποία περιλαμβάνει χρέωση για αποσκευές, φαγητό και άλλες ανέσεις που συνήθως περιλαμβάνουν άλλες αεροπορικές εταιρείες στις τιμές των εισιτηρίων τους. Επίσης γεμίζουν τα αεροπλάνα τους με επιβάτες όσο το δυνατόν περισσότερο με πολύ φθηνά εισιτήρια. Αυτά και άλλα μέτρα εξοικονόμησης κόστους επιτρέπουν στη Ryanair να

προσφέρει πτήσεις χαμηλού κόστους, το οποίο είναι ο βασικός λόγος της επιτυχία της εταιρείας (Johnson Gerry, 2011).

Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης είναι ένας τρόπος για τις εταιρείες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας μοναδικά και διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες που τις ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές. Αυτό μπορεί να γίνει δίνοντας έμφαση στην εξαιρετική ποιότητα, τα καινοτόμα χαρακτηριστικά, την ανώτερη εξυπηρέτηση πελατών. Για να εφαρμόσουν αυτή τη στρατηγική, οι εταιρείες πρέπει να τμηματοποιήσουν την αγορά τους, να στοχεύσουν σε συγκεκριμένα τμήματα, να κατανοήσουν πλήρως τις αξίες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, να εντοπίσουν μοναδικά στοιχεία και να καθορίσουν το κόστος της διαφοροποίησης. Ωστόσο, αυτή η στρατηγική συνοδεύεται από κινδύνους όπως η απομίμηση και το περιορισμένο δυναμικό της αγοράς. Παράδειγμα αυτής της στρατηγικής είναι η Apple, με έμφαση στον σχεδιασμό, την εμπειρία του χρήστη και την καινοτομία, η εταιρεία δημιουργεί μια αντίληψη μοναδικότητας και αποκλειστικότητας που ξεχωρίζει τα προϊόντα της από άλλα προϊόντα τεχνολογίας στην αγορά (Παπαδάκης, 2016) (Johnson Gerry, 2011).

Στρατηγική Διεθνοποίησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης είναι μια επιχειρηματική προσέγγιση που περιλαμβάνει την επέκταση των εργασιών μιας εταιρείας σε διεθνείς αγορές. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες επιλέγουν να διεθνοποιηθούν, όπως η ευκαιρία να αποκτήσουν πλεονέκτημα πρώτης κίνησης και να δημιουργήσουν εμπόδια εισόδου για τους ανταγωνιστές, η αυξημένη απρόβλεπτη ικανότητα των ανταγωνιστών σε ένα παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον, ο κορεσμός στις εγχώριες αγορές και η χαλάρωση των περιορισμών στις επέκταση σε νέες αγορές. Με τη διεθνοποίηση, οι εταιρείες μπορούν να επιτύχουν οφέλη όπως αυξημένη κερδοφορία, οικονομίες κλίμακας, αυξημένη παραγωγή και γνώση και υψηλή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης κίνδυνοι που συνδέονται με τη διεθνοποίηση, όπως η οικονομική και πολιτική αστάθεια και η ανάγκη προσαρμογής των προϊόντων σε νέες αγορές.

Ένα παράδειγμα αυτής της στρατηγικής είναι μια εταιρεία που είχε μια επιτυχημένη διεθνή επέκταση, όπως η McDonald's, μπόρεσε να δημιουργήσει δραστηριότητες σε περισσότερες από 100 χώρες και περιοχές, να γίνει μια γνωστή παγκόσμια μάρκα fast food και να

αξιοποιήσει την αναγνώριση της επωνυμίας της και οικονομίες κλίμακας για τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2016).

Εξαγορές – Συμμαχίες

Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές χρησιμοποιούνται ευρέως ως μέσα για την προώθηση των στόχων εταιρικής ανάπτυξης και επέκτασης. Μια εξαγορά πραγματοποιείται όταν μια επιχείρηση αποκτά μερικό ή πλήρες μερίδιο (όπως μετοχές ή εταιρικές μετοχές) σε άλλο οργανισμό με αντάλλαγμα χρηματική αποζημίωση. Σε περίπτωση απλής εξαγοράς, ο εξαγοραζόμενος οργανισμός διατηρεί το νομικό του καθεστώς, ενώ, στο πλαίσιο εξαγοράς συγχώνευσης, ο μεταβιβάζων οργανισμός παύει να υφίσταται ως νομικό πρόσωπο. Οι εξαγορές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε διάφορους τύπους, όπως οριζόντιες (πανομοιότυπες σειρές προϊόντων), κάθετες (σχέσεις πελάτη-προμηθευτή) και άσχετες (χωρίς σύνδεση) αποκτήσεις. Επιπλέον, μπορούν να ταξινομηθούν είτε ως φιλικά είτε ως επιθετικά. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που ειδικεύεται στην παραγωγή αθλητικού εξοπλισμού, η απόκτηση μιας εταιρείας που ειδικεύεται στην παραγωγή παπουτσιών πεζοπορίας θα ήταν παράδειγμα οριζόντιας εξαγοράς. Οι εξαγορές που χαρακτηρίζονται ως «φιλικές» συμβαίνουν όταν και τα δύο μέρη συμφωνούν και συμμετέχουν πρόθυμα στη διαδικασία εξαγοράς. Αντίθετα, στις «επιθετικές» εξαγορές, μόνο το εξαγοράζον μέρος επιθυμεί να ολοκληρώσει τη συναλλαγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εξαγοράς αυτού του είδους είναι η εξαγορά της «Goody's» από την εταιρεία «ΔΕΛΤΑ», η οποία χαρακτηρίστηκε ως επιθετική εξαγορά (Παπαδάκης, 2016).

Στρατηγικές Συμμαχίες

Μια συμφωνία εταιρικής σχέσης είναι μια συνεργασία μεταξύ δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, στην οποία όλα τα μέρη υιοθετούν μια αμοιβαία επωφελή προοπτική και συνεισφέρουν τους απαραίτητους πόρους για να εξασφαλίσουν την επιτυχή λειτουργία της. Η συνεργασία παρέχει κίνητρα για επιμερισμό κινδύνου, επίτευξη οικονομιών κλίμακας, πρόσβαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, πρόσβαση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες, άμβλυνση οικονομικών περιορισμών και αντιμετώπιση της ανάγκης για εξειδικευμένες διοικητικές ικανότητες. Η εταιρική σχέση επιτρέπει επίσης την κάλυψη κενών και ελλείψεων και την πρόσβαση σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Ενώνοντας τις δυνάμεις τους, τα μέρη μπορούν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που μπορεί να έχουν αντιμετωπίσει ως μεμονωμένες οντότητες και να επιτύχουν μεγαλύτερη επιτυχία μαζί. Πολύ

συχνά αυτό το φαινόμενο παρατηρείται στις αεροπορικές εταιρείες με πρόσφατο παράδειγμα εκείνο ανάμεσα στην AEGEAN και την Emirates (Παπαδάκης, 2016) (Johnson Gerry, 2011).

Franchise

Το Franchising είναι ένα επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο μια εταιρεία, γνωστή ως franchisor, παραχωρεί το δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας, των προϊόντων και των υπηρεσιών της, καθώς και ενός ολόκληρου λειτουργικού συστήματος για τη λειτουργία της επιχείρησης, σε έναν δικαιοδόχο. Ο δικαιοδόχος πληρώνει για τα δικαιώματα και συχνά μια αρχική αμοιβή για αυτό το δικαίωμα και έχει υποχρέωση να ακολουθεί τα πρότυπα επωνυμίας και το επιχειρηματικό της σύστημα. Υπάρχουν δύο κύριοι τύποι σχέσεων franchising: το franchising σε επιχειρηματική μορφή και το franchising παραδοσιακού ή διανομής προϊόντων. Το πρώτο είναι το πιο συνηθισμένο και περιλαμβάνει τον δικαιοπάροχο που παρέχει στον δικαιοδόχο ένα πλήρες επιχειρηματικό σύστημα, ενώ το δεύτερο είναι πιο διαδεδομένο στις μεταποιητικές βιομηχανίες. Στον πυρήνα του, το franchising αφορά την αξία της επωνυμίας του δικαιοπάροχου, τη σχέση μεταξύ του δικαιοπάροχου και του δικαιοδόχου και την ικανότητα του δικαιοδόχου να ανταποκρίνεται στα πρότυπα της επωνυμίας και στις απαιτήσεις των πελατών. Η επωνυμία του franchisor είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο του και είναι αυτό που προσελκύει τους πελάτες στην επιχείρηση ((IFA)).

Το franchising προσφέρει μια σειρά από πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που αξίζει να εξεταστούν. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του franchising είναι η σύνδεση με μια γνωστή επωνυμία, η οποία μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση πελατών και στη δημιουργία αξιοπιστίας. Για παράδειγμα, τα KFC και η McDonald's είναι δημοφιλείς μάρκες που προσφέρουν εκπαίδευση και υποστήριξη στους δικαιοδόχους τους. Επιπλέον, οι δικαιοπάροχοι παρέχουν συχνά ένα προϋπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, συστήματα, εκπαίδευση και υποστήριξη για να βοηθήσουν τον δικαιοδόχο στη λειτουργία, όπως τα Bruno Coffee Stores. Ωστόσο, το franchising έχει επίσης περιορισμούς, όπως η τήρηση αυστηρών οδηγιών και συστημάτων που ορίζονται από τον δικαιοπάροχο και το κόστος των συνεχιζόμενων δικαιωμάτων εκμετάλλευσης. Οι δικαιοδόχοι ενδέχεται επίσης να υπόκεινται σε περιορισμούς όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν, γεγονός που θα μπορούσε να εμποδίσει την ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις

μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών. Ένα παράδειγμα αυτού θα ήταν ένας δικαιοδόχος της Samsung που δεν είναι σε θέση να προσφέρει άλλες μάρκες τηλεφώνων ή προϊόντων. Επιπλέον, η ευελιξία στη διαπραγμάτευση των όρων της συμφωνίας και η δυνατότητα πώλησης της επιχείρησης ενδέχεται να είναι περιορισμένη για τον δικαιοδόχο (Core.gr).

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Με βάση τα στοιχεία που δόθηκαν, είναι ξεκάθαρο ότι ο Φούρνος “ARTSSIMO” έχει πολλές δυνατότητες ανάπτυξης παρά τον έντονο ανταγωνισμό στην περιοχή. Η ανάλυση SWOT αποκάλυψε πολλές ευκαιρίες που μπορούν να αξιοποιηθούν, όπως το άνοιγμα ενός νέου καταστήματος στην δίπλα γειτονιά, η δημιουργία διαφόρων λιχουδιών για σκύλους όπως και η επέκταση της σειράς των προϊόντων του. Παράλληλα οι απειλές που αντιμετωπίζει ο κλάδος αλλά και ο ίδιος ο φούρνος είναι αντιμετωπίσιμες με τις κατάλληλες τακτικές. Η στρατηγική ανάπτυξης και κυρίως εκείνη της ανάπτυξης της αγοράς (άνοιγμα υποκαταστήματος) αλλά και της ανάπτυξης προϊόντων (λιχουδιές για σκύλους, νέα γλυκίσματα) είναι ιδανικές για τον φούρνο.

Μια πιθανή τακτική για το αρτοποιείο είναι να ανοίξει ένα νέο κατάστημα σε μια κοντινή γειτονιά, κυρίως στην περιοχή της νεόχτιστης συνοικίας Τούμπα. Αυτό θα επέτρεπε στο αρτοποιείο να αυξήσει την πελατειακή του βάση, να ενισχύσει τη φήμη του στην πόλη και ενδεχομένως στο μέλλον να γίνει franchisor για νέα καταστήματα. Επιπλέον, η δημιουργία διαφόρων λιχουδιών για σκύλους θα ήταν ένα καινοτόμο προϊόν για την πόλη, καθώς κανένα άλλο κατάστημα δεν ετοιμάζει χειροποίητες λιχουδιές για τους τετράποδους φίλους. Αυτό στοχεύει να προσελκύσει νέους πελάτες που είναι ιδιοκτήτες κατοικίδιων ζώων.

Μια άλλη πιθανή τακτική για το αρτοποιείο είναι η επέκταση της σειράς προϊόντων του. Αν και ο φούρνος είναι γνωστός για την παραδοσιακή και διάσημη συνταγή των μουστοκούλουρων του, η προσθήκη νέων ειδικών προϊόντων στο κατάστημα θα μπορούσε να αυξήσει την επισκεψιμότητα του εκθετικά. Για παράδειγμα, η προσφορά μιας παραλλαγής σε παραδοσιακές εορταστικές λιχουδιές, όπως οι γεμιστές λαγάνες για τις Απόκριες, ή διάφορα γεμιστά τσουρέκια για το Πάσχα, θα μπορούσε να προσελκύσει νέους πελάτες. Εν κατακλείδι, ο φούρνος θα μπορούσε να πειραματιστεί με νέες γεύσεις για τα

υπάρχοντα προϊόντα του, όπως μελομακάρονα με φράουλα ή λευκή σοκολάτα ή γεμιστό κουραμπιέ για τις ημέρες των Χριστουγέννων. Επιπρόσθετα, παράλληλα με φήμη του για τα παραδοσιακά του μουστοκούλουρα, θα πρέπει να αποκτήσει και ένα πιο εμπορικό προϊόν στην φαρέτρα του. Για παράδειγμα ένα νέο προϊόν από μια ξένη χώρα, ή παραλλαγή ενός εμπορικού προϊόντος όπως αυτό του «κρουασάν» θα το κάνει ξακουστό σε όλη την πόλη και θα γίνει το «σήμα κατατεθέν» για κρουασάν στην Λάρισα.

Προκειμένου να προσελκύσει ένα νεότερο πλήθος, το αρτοποιείο θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στο μάρκετινγκ, και κυρίως στο μάρκετινγκ μέσω των κοινωνικών δικτύων, ιδιαίτερα σε πλατφόρμες όπως το Instagram και το Tik-Tok. Δημιουργώντας χιουμοριστικά και ενημερωτικά βίντεο γύρω από το ψωμί αλλά και την λειτουργία ενός φούρνου και κοινοποιώντας εικόνες φρεσκοψημένων προϊόντων, το αρτοποιείο θα μπορούσε να προσελκύσει την προσοχή παιδιών και εφήβων. Επίσης το Guerrilla Marketing είναι ένας έξυπνος, οικονομικός και δημιουργικός τρόπος να διαφημιστεί το αρτοποιείο. Για παράδειγμα, ο στολισμός της διπλανής στάσης του λεωφορείου σε έναν φούρνο εξωτερικά και εσωτερικά της στάσης να διαφημίζονται τα αρτοπαρασκευάσματα του φούρνου “ARTISSIMO” αποτελεί μια οικονομική ιδέα για διαφήμιση, η οποία θα γίνει πολύ γρήγορα



viral.

Εικόνα 5 Guerrilla Marketing Fast Food Πηγή: POS Sector (Sector)

Για να αντιμετωπιστεί η απειλή του bake off άρτου που πωλείται στα Super Markets, το αρτοποιείο θα μπορούσε να εξετάσει το ενδεχόμενο συνεργασίας με ένα πανελλαδικό σούπερ μάρκετ για την παροχή ενός συγκεκριμένου αριθμού καρβελιών ή άλλων αρτοσκευασμάτων συσκευασμένα. Αυτό θα βοηθούσε την εδραίωση του αρτοποιείου στην αγορά, όχι μόνο στην αγορά της Λάρισας αλλά και στην υπόλοιπη Ελλάδα αφότου το σούπερ

μάρκετ θα είχε υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Με αυτή την συνεργασία μετατρέπει έναν άμεσο ανταγωνιστή σε συνεργάτη, κάτι από οποίο μελλοντικά θα έχει να κερδίσει αρκετά.

Η προτεινόμενη κατασκευή από την περιφέρεια Θεσσαλίας για έναν νέο παρακαμπτήριο δρόμο στην περιοχή της οδού Βόλου μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση του Αρτοποιείου. Ενώ το έργο εξετάζεται εδώ και πολλά χρόνια, δεν έχει ακόμη ξεκινήσει. Αν όμως ακολουθηθεί η σωστή στρατηγική και εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον του, θα έχει αποκτήσει μέχρι τότε μια σταθερή πελατειακή βάση η οποία θα πηγαίνει από την παλιά οδό για να προμηθεύεται τα εδέσματά του. Επιπρόσθετα οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες delivery θα αποδείξουν και σε αυτή την περίπτωση την χρησιμότητά τους, μεταφέροντας τα προϊόντα του σε όλη την Λάρισα. Η γειτονιά θα συνεχίζει να τον στηρίζει και το νέο του δυνητικό κατάστημα θα καλύπτει την ζημία από τους χαμένους πελάτες.

Ένα από τα βασικά προβλήματα για τον Αρτοποιείο είναι το αυξανόμενο κόστος της ενέργειας. Αυτό αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για όλες τις επιχειρήσεις, αλλά ιδιαίτερα για εκείνες της αρτοποιίας, καθώς τα μηχανήματα που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή είναι ενεργοβόρα. Αυτή η τάση είναι απίθανο να είναι προσωρινή, καθώς τα μέτρα που εφαρμόζονται αφορούν κυρίως περιβαλλοντικούς λόγους. Για να μετριάσει αυτή την πρόκληση, ο φούρνος θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να επενδύσει σε ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, είτε μέσω ιδίων κεφαλαίων είτε συμμετέχοντας σε ευρωπαϊκά προγράμματα που παρέχουν χρηματοδότηση τέτοιων πρωτοβουλιών. Αυτό όχι μόνο θα συμβάλει στη μείωση του κόστους, αλλά θα ευθυγραμμιστεί και με την αυξανόμενη ζήτηση των καταναλωτών για φιλικές προς το περιβάλλον επιχειρηματικές πρακτικές.

Συνολικά, είναι σαφές ότι υπάρχουν πολλές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει ο φούρνος για να διευρύνει την πελατειακή του βάση, να αυξήσει τα έσοδά του και να καθιερωθεί ως κορυφαίος φούρνος στην πόλη. Εστιάζοντας στην καινοτομία, το μάρκετινγκ μέσω κοινωνικής δικτύωσης και τις στρατηγικές συνεργασίες, το αρτοποιείο μπορεί να ξεπεράσει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην ανάλυση SWOT.

Βιβλιογραφία

- (IFA), I. F. (χ.χ.). Ανάκτηση από <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>
- Capital. (2022, Απριλίου 14). Οι 8 στις 10 ελληνικές επιχειρήσεις και το 44% των εισηγμένων στο ΧΑ είναι οικογενειακές. Ανάκτηση από <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3628172/oi-8-stis-10-ellinikes-epixeiriseis-kai-to-44-ton-eisigmenon-sto-xa-einai-oikogeneiakes>
- Commission, E. (2022, Δεκεμβρίου 11). Economic forecast for Greece. Ανάκτηση από https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/greece/economic-forecast-greece_en
- Core.gr, F. (χ.χ.). Πλεονεκτήματα / μειονεκτήματα για το δικαιούχο / δικαιούχο. Ανάκτηση από <https://www.franchisecore.gr/pleonektimata.php>
- EY, Θ. Μ. (2022, Απρίλιος 11). Πώς μπορεί ο Αγροδιατροφικός τομέας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του αύριο, σήμερα;. Ελλάδα. Ανάκτηση από https://www.ey.com/el_gr/consumer-products-retail/pos-mporei-o-agrodiatrotifikos-tomeas-na-antimetopisei-tis-prokliseis-tou-aurio-simera
- Johnson Gerry, S. K. (2011). *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Manipal, O. (2022, 4 8). What are the 7 Ps of marketing? Ανάκτηση από <https://www.onlinemanipal.com/blogs/what-are-the-seven-ps-of-marketing>
- P-consulting. (2021). Οι 7 μορφές επιχειρήσεων. Ανάκτηση από <https://www.p-consulting.gr/%CE%BF%CE%B9-7-%CE%BC%CE%BF%CF%81%CF%86%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD/#%CE%91%CE%A4%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%9A%CE%97>

- Sector, P. (χ.χ.). How Restaurant Guerrilla Marketing May Change Your Business? Ανάκτηση από <https://possector.com/marketing-promotion/restaurant-guerrilla-marketing>
- Αγγελέτου, Β. (2022, Δεκέμβριος 13). Ανάκτηση από <https://www.capital.gr/oikonomia/3687024/oxus-antagonismos-ton-trapezon-sti-xrimatodotisi-ton-mikromesaion-epixeiriseon>
- ΓΣΕΒΕΕ, Ι. (2022). Κρίσεις, ελληνική οικονομία και μικρές επιχειρήσεις. Ανάκτηση από https://imegsevee.gr/wp-content/uploads/2022/11/etisia_ekthesi_2022.pdf
- ΕΛΣΤΑΤ. (2022, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 23). Ανάκτηση από <https://www.statistics.gr/documents/20181/2361d53c-5e13-e19f-d853-c681d3d82234>
- ΕΛΣΤΑΤ. (2022, Σεπτέμβριος). Δείκτης Κύκλου Εργασιών στο Χονδρικό Εμπόριο (2015=100,0). Ανάκτηση από <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/DKT42/->
- ΕΣΠΑ, Ε. Ε. (2003). Ορισμός Μικρομεσαίας Επιχείρησης (ΜμΕ). Ανάκτηση Σεπτέμβριος 22, 2022, από https://www.espa.gr/el/Documents/MikromesaiaEpix_Orismos.pdf
- ΙΕΛΚΑ. (2022, Νοέμβριος 22). Καταναλωτικές τάσεις: Η χρηματική δαπάνη αποτελεί πλέον το βασικό κριτήριο για την επιλογή τροφίμων. Ανάκτηση από <http://www.ielka.gr/?p=3077>
- Καθημερινή - Μανιφάβα Δήμητρα. (2021, Σεπτεμβρίου 25). Πλεόνασμα μικρών, έλλειμμα μεγάλων εταιρειών. Ελλάδα. Ανάκτηση από <https://www.kathimerini.gr/economy/561511036/pleonasma-mikron-elleimma-megalon-etaireion/>
- ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ. (2022, 10 13). Η ενεργειακή κρίση «σβήνει» τους φούρνους. Ανάκτηση από <https://www.kathimerini.gr/economy/562087981/i-energeiaki-krisi-svinei-toys-foyrnoys/>
- ΚΕΜΕΛ. (2021). Νομικές Μορφές Επιχειρήσεων. Ανάκτηση από <https://www.kemel.gr/library/nomikes-morfes-epicheiriseon>
- Μούσιος, Μ. (χ.χ.). (parapolitika.gr, Συντάκτης) Ανάκτηση από <https://www.youtube.com/watch?v=BmlcJTAYCLA>

Μυλόπουλος Ιωάννης - ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. (2022, 10 22). Ενεργειακή κρίση: Λάθος διάγνωση και λάθος θεραπεία. Ανάκτηση από <https://www.naftemporiki.gr/opinion/1392244/energeiaki-krisi-lathos-diagnosi-kai-lathos-therapeia/>

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ.

Πετράκης, Π. (2022, Σεπτεμβρίου 12). Ελλάδα: Επιδείνωση του μεταποιητικού τομέα αλλά βελτίωση του οικονομικού κλίματος. Ανάκτηση από <https://hub.uoa.gr/greece-deterioration-of-the-manufacturing-sector-but-improvement-of-the-economic-climate/>

Σακελλαρίου, Ν. (2022, Ιουνίου 14). Αύξηση 33,5% στον κύκλο εργασιών μεταξύ α' τριμήνου 2022 και του αντίστοιχου 2021. Ανάκτηση από <https://www.taxheaven.gr/news/59786/ayxhsh-335-ston-kyklo-ergasiwn-metaxy-a-trimhnoy-2022-kai-toy-antistoixoy-2021>

Στεργίου, Ε. (2022, Δεκέμβριος 14). ΕΣΠΑ: 4 δις. ευρώ σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ανάκτηση από <https://www.ot.gr/2022/10/22/oikonomia/espa-4-dis-eyro-se-mikromesaies-epixeiriseis-pinakes/>

ΤΜΟΔ, Ε. Ε. (χ.χ.). Αλυσίδα Αξίας. Ανάκτηση από <https://sites.google.com/site/epicheiresiakesepharmogeshy/alysida-axias-porter>

ΦΕΚ. (2007). Νόμος 3526/2007 - ΦΕΚ 24/Α/9-2-2007. Ανάκτηση από <https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/artopoiieia-artos/n-3526-2007.html>